



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN - VZDĚLÁVACÍ AGENTURA

BUSINESS PLAN - EDUCATIONAL AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alena Fejtová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Alena Fejtová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán – vzdělávací agentura

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R. a kol. Business plán – krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

FOTR, J. a I. Souček. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80--247-0939-2.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, V. Marketingová komunikace. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu pro založení vzdělávací agentury a jejím hlavním cílem je zhodnocení, zda podnikatelský plán zrealizovat, či nikoliv. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska pro následující dvě části práce. V druhé části autorka provádí analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Ve třetí, návrhové části, je poté zpracován návrh podnikatelského plánu včetně všech jeho součástí.

Abstract

The master's thesis deals with the creation of the business plan for an educational agency and the main task of this thesis is to assess whether to implement the plan or not. In the first part there is a theoretical basis for the following two parts. In the second part, the author analyses the external and internal environment of the company. In the third, the proposal part, contains the business plan with all its components.

Klíčová slova

podnikatelský plán, vzdělávací agentura, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, marketingový plán, finanční plán

Keywords

business plan, educational agency, external environment analysis, internal environment analysis, marketing plan, financial plan

Bibliografická citace

FEJTOVÁ, Alena. *Podnikatelský plán - vzdělávací agentura* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119902>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, vstřícný přístup a čas, který mi věnovala v průběhu zpracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovala.

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP	14
1.1 Vymezení problému	14
1.2 Cíle práce	15
1.3 Postup zpracovávání diplomové práce.....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 Vymezení základních pojmů.....	17
2.1.1 Typologie podniků.....	19
2.1.2 Právní formy podnikání	20
2.1.3 Základní východiska vzdělávání.....	21
2.1.4 Vzdělávání jako služba	23
2.1.5 Trendy ve vzdělávání.....	23
2.2 Metody pro analýzu.....	26
2.2.1 SLEPT analýza	26
2.2.2 Analýza trhu.....	27
2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	27
2.2.4 Analýza zdrojů.....	29
2.2.5 McKinsey model 7S.....	30
2.2.6 SWOT analýza.....	32
2.3 Podnikatelský plán	34
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu	34
2.4 Obsah finančního plánu.....	37
2.4.1 Rozvaha	37
2.4.2 Výkaz zisku a ztráty.....	38
2.4.3 Cash-flow	38

2.4.4	Vzájemné vazby mezi výkazy	39
2.4.5	Bod zvratu	39
2.4.6	Ukazatelé rentability	40
2.5	Marketingový mix jako součást marketingového plánu	41
2.5.1	Product (produkt)	41
2.5.2	Price (cena)	41
2.5.3	Place (distribuce)	41
2.5.4	Promotion (marketingová komunikace)	41
2.5.5	Physical evidence (materiální prostředí).....	42
2.5.6	People (lidé).....	42
2.5.7	Processes (procesy).....	42
3	ANALYTICKÁ ČÁST	43
3.1	Základní informace o zakládané společnosti	43
3.1.1	Volba právní formy.....	43
3.1.2	Obchodní firma	44
3.1.3	Sídlo společnosti	44
3.1.4	Cílové trhy a segmentace	45
3.1.5	Zavádění společnosti na trh	45
3.2	SLEPT analýza.....	46
3.2.1	Sociální faktory.....	46
3.2.2	Legislativní faktory.....	49
3.2.3	Ekonomické faktory.....	51
3.2.4	Politické faktory.....	53
3.2.5	Technologické faktory	54
3.3	Analýza trhu, požadavků a potřeb klientů,.....	54
3.3.1	Analýza trhu a cílových segmentů.....	54

3.3.2	Požadavky a potřeby klientů.....	56
3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	61
3.4.1	Vyjednávací síla zákazníků	61
3.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů	62
3.4.3	Míra konkurence a rivality.....	63
3.4.4	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	64
3.4.5	Hrozba substitutů	65
3.5	Analýza zdrojů	65
3.5.1	Fyzické zdroje.....	65
3.5.2	Lidské zdroje.....	65
3.5.3	Nehmotné zdroje.....	66
3.5.4	Finanční zdroje	67
3.6	McKinsey model 7S.....	70
3.6.1	Spolupracovníci	70
3.6.2	Strategie	70
3.6.3	Sdílené hodnoty	71
3.6.4	Schopnosti.....	71
3.6.5	Styl	72
3.6.6	Struktura.....	72
3.6.7	Systémy.....	72
3.7	SWOT analýza	72
3.7.1	Silné stránky	73
3.7.2	Slabé stránky.....	74
3.7.3	Příležitosti	74
3.7.4	Hrozby	75
3.7.5	Numerické vyjádření SWOT analýzy.....	76

3.7.6	Strategie podle matice TOWS	78
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	80
4.1	Titulní strana	80
4.2	Exekutivní souhrn	80
4.3	Popis podniku.....	81
4.3.1	Vize.....	82
4.3.2	Mise	82
4.3.3	Strategie	82
4.3.4	Cíle.....	83
4.4	Analýza trhu a podniku	83
4.5	Organizační plán	84
4.6	Obchodní plán	84
4.6.1	Pesimistická varianta	85
4.6.2	Realistická varianta.....	88
4.6.3	Optimistická varianta.....	90
4.7	Marketingový plán	92
4.7.1	Produkt.....	93
4.7.2	Cena	94
4.7.3	Distribuce.....	95
4.7.4	Komunikace	95
4.7.5	Materiální prostředí.....	96
4.7.6	Lidé	96
4.7.7	Procesy.....	96
4.8	Hodnocení rizik.....	100
4.8.1	Identifikace a hodnocení rizik.....	100
4.8.2	Mapa rizik	101

4.8.3	Opatření ke snížení rizik a pavučinový graf	102
4.9	Finanční plán	103
4.9.1	Zahajovací rozvaha	103
4.9.2	Bod zvratu	104
4.9.3	Pesimistická varianta	105
4.9.4	Realistická varianta	106
4.9.5	Optimistická varianta	107
4.10	Zhodnocení podnikatelského plánu	108
ZÁVĚR		109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		110
SEZNAM TABULEK.....		113
SEZNAM GRAFŮ		114
SEZNAM OBRÁZKŮ		115
SEZNAM PŘÍLOH.....		116

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení vzdělávací agentury a zhodnocením, zda zamýšlený podnikatelský záměr zrealizovat či nikoliv.

První část práce se zabývá teoretickými východisky, která autorka využívá při zpracování analytické a návrhové části této práce. Vymezuje základní pojmy, vzdělávání jako službu, trendy ve vzdělávání, dále jednotlivé metody pro analýzu, proces vytváření podnikatelského plánu včetně jeho struktury, obsahu finančního a obchodního plánu.

V analytické části práce autorka provádí volbu právní formy společnosti, její obchodní firmy, sídla, cílových trhů a představuje základní strategii zavádění společnosti na trh. Následně provádí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zakládané vzdělávací agentury (SLEPT analýza, Analýza trhu, Porterův model pěti konkurenčních sil, požadavků a potřeb klientů, Analýza zdrojů, McKinsey model 7S a SWOT analýza).

Návrhová část práce je zpracováním výsledného podnikatelského plánu, který se skládá z titulní strany, exekutivního souhrnu, popisu podniku, analýzy trhu a podniku, organizačního plánu, obchodního plánu, marketingového plánu, hodnocení rizik a finančního plánu, který předchozí závěry shrnuje do účetních výkazů. Na závěr autorka hodnotí výsledky své práce a činí rozhodnutí, zda podnikatelský záměr prostřednictvím podnikatelského plánu zrealizovat či nikoliv a z jakých důvodů.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP

V této kapitole autorka vymezuje problém, kterým se v diplomové práci zabývá, definuje hlavní cíl a vedlejší cíle práce a vyjmenovává metody a postupy řešení, jejichž pomocí bude cílů práce dosaženo.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření reálného podnikatelského plánu, na jehož základě bude možné založit vzdělávací agenturu. Tato agentura se bude zabývat poskytováním vzdělávání v oblastech financí, managementu a marketingu, informačních technologií a v neposlední řadě v oblasti práva. Oblasti, v nichž bude agentura působit, jsou uvedeny na Obrázku 1.

Finance <ul style="list-style-type: none">• Účetnictví• Daně• Řízení financí• Kalkulace	Management, marketing <ul style="list-style-type: none">• Manažerské dovednosti• Rozvoj osobnosti• Marketing a obchod• Organizační management
Informační technologie <ul style="list-style-type: none">• Základní práce na PC• Balíček MS Office• Tvorba webových stránek• Programování	Právo <ul style="list-style-type: none">• Pracovní právo• Daňové právo• Spotřebitelské právo• Obchodní právo• Aktuální legislativní změny

Obrázek 1 Oblasti zaměření vzdělávací agentury.

(zdroj: vlastní zpracování)

Poskytování těchto služeb bude fungovat ve třech úrovních. První úroveň bude tvořit poskytování kurzů pro zaměstnance klientů, kteří si vzdělávací agenturu najmou za účelem vytvoření školení či rekvalifikačních kurzů v jedné z výše uvedených oblastí. Další úroveň pak budou představovat kurzy pro veřejnost, které budou poskytovány jednak osobně, v učebnách agentury (offline kurzy), a jednak na internetových stránkách ve formě internetových kurzů (online kurzy). Poslední úroveň pak budou tvořit vzdělávací semináře na základních a středních školách, které ale nebudou primárním zdrojem příjmů vzdělávací agentury, budou však přispívat k její dobré pověsti a k naplňování vize společnosti, a v neposlední řadě spolupráce s Úřadem práce ČR (dále

jen Úřad práce, nebo také ÚP) a poskytování rekvalifikačních kurzů pro jeho uchazeče o zaměstnání.

Hlavní výhodou, kterou se bude agentura odlišovat od konkurence, bude perfektní orientace lektorů v oblastech vzdělávání, kdy kurzy budou vést odborníci z praxe, a možnost poskytnutí kurzu „na míru“ požadavkům klienta. Kurzy budou vždy vedeny podle aktuálních právních předpisů a výhodou vzdělávací agentury bude též poskytování kurzů zaměřených na aktuální legislativní změny. V budoucnu bude agentura přesouvat veškerou činnost na internetové stránky, kde bude poskytovat pouze online.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu, včetně všech nutných analýz a zhodnocení návratnosti investic, na základě kterých bude možné zhodnotit, zda do podnikání v této oblasti vstupovat, nebo ne.

Dílejší cíle jsou:

- nalezení vhodných a aktuálních zdrojů pro vymezení teoretických východisek práce;
- zjištění legislativních podmínek pro vstup do podnikání v oblasti vzdělávacích agentur;
- definování potřebných zdrojů pro založení podnikání;
- definování aktivit, které bude společnost provádět;
- definování marketingové a obchodní komunikace společnosti;
- definování ceníku služeb a platebních podmínek.

1.3 Postup zpracovávání diplomové práce

- 1) Nejprve bude nutné provést průzkum informačních zdrojů, zabývajících se problematikou podnikatelských plánů.
- 2) Následně zpracování teoretických východisek, na jejichž základě budou vypracovány analytická a návrhová část práce.
 - a. Vymezení základních pojmů;
 - b. Teoretická východiska analýz;
 - c. Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu.
- 3) Dále budou následovat analýzy v rámci analytické části práce.
- 4) Zpracování podnikatelského plánu v rámci návrhové části práce.

5) Zhodnocení poznatků a vyhodnocení podnikatelského plánu.

Detailní postup zpracování viz v následující tabulce.

Tabulka 1 Schéma zpracování diplomové práce.

(zdroj: vlastní zpracování)

TEORETICKÁ VÝCHODISKA	ANALYTICKÁ ČÁST	NÁVRHOVÁ ČÁST (Podnikatelský plán)
<ul style="list-style-type: none">– Základní pojmy (podnikatel, podnikání, typologie podniků a právní formy podnikání) a další důležitá východiska– Metody pro analýzu (teoretické vymezení analýz)– Podnikatelský plán (teoretické vymezení včetně struktury)	<ul style="list-style-type: none">– Volba právní formy, obchodní firmy, sídla a trhů působení– SLEPT analýza– Analýza trhu, požadavků a potřeb klientů– Porterův model pěti konkurenčních sil– Analýza zdrojů– McKinsey model 7S– SWOT analýza (včetně číselného vyjádření a matice TOWS)	<ul style="list-style-type: none">– Titulní strana– Exekutivní souhrn– Popis podniku– Shrnutí analýz trhu, požadavků a potřeb zákazníků– Organizační plán– Obchodní plán– Marketingový plán (včetně marketing. mixu)– Hodnocení rizik– Finanční plán s variantami řešení– Zhodnocení podnikatelského plánu

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole autorka vymezuje teoretická východiska pro účely zpracování analytické a návrhové části diplomové práce. Nejprve definuje základní pojmy, právní úpravu podnikání a metody, které autorka v práci využívá. Následně se zabývá trendy v oblasti vzdělávání a vymezuje pojem podnikatelský plán, včetně jeho struktury.

2.1 Vymezení základních pojmů

Obchodní podnikání se pojí hned s několika pojmy.

Základní pojem tvoří **podnikatel**. Podnikatelem, dle současné legislativy (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – dále jen Občanský zákoník, nebo OZ) je ten, kdo vykonává výdělečnou činnost:

- samostatně,
- na vlastní účet a odpovědnost,
- soustavně,
- za účelem dosažení zisku,
- živnostenským nebo obdobným způsobem. (1, § 420 odst. 1)

Samostatnost vyjadřuje svobodu podnikatelské činnosti, která nepodléhá žádným příkazům dalších osob. Právě samostatnost odlišuje podnikatele od osob, které pracují jako zaměstnanci. Na vlastní účet a odpovědnost je protipólem samostatnosti, neboť pouze podnikatele pak stíhají jak příznivé, tak i nepříznivé důsledky jeho svobodných rozhodnutí. Znak soustavnosti vyjadřuje to, že podnikání neprobíhá jen nahodile, příležitostně či ojediněle. Důležitý je záměr podnikatele vykonávat danou činnost soustavně, neznamená to však nepřetržitost činnosti, podnikatel totiž může podnikat sezónně a může podnikání i na jistou dobu přerušit, důležité je však ponechání záměru v podnikání pokračovat. Účelem podnikání také musí být dosažení zisku. Není tedy rozhodné, zda se tento záměr opravdu splní, a podnikatel zisku dosáhne. Činnost, kterou podnikatel vykonává musí být vykonávána živnostenským nebo obdobným způsobem. (2, s. 55-56)

Kromě výše zmíněného Občanský zákoník označuje za podnikatele také osoby, které

- uzavírají smlouvy, které souvisejí s jejich obchodní, výrobní či jinou obdobnou činností,

- vykonávají samostatně svoje povolání,
- jednají jménem nebo na účet podnikatele. (1, § 420 odst. 2)

A taktéž osoby, které:

- jsou zapsány v obchodním rejstříku,
- mají k podnikání živnostenského nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. (1, § 421)

Dalším pojmem je **obchodní firma**. Tento pojem se nesmí zaměňovat s klasickým označením společnosti – tedy s klasickou firmou ve smyslu ekonomického subjektu. Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku, přičemž jich podnikatel nesmí mít více. (1, § 423) Podnikatel, který nemá obchodní firmu, podniká pod svým jménem. (1, § 422) Obchodní firma nesmí být klamavá a zaměnitelná s jinou. Kromě toho existuje i právní úprava v dalších zákonech. Těmito zákony jsou například zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích (dále jen ZOK), nebo zákony regulující subjekty kapitálového trhu, jako jsou banky, pojišťovny apod., anebo upravující evropské formy obchodních korporací. Obchodní firma je z hlediska práva věcí nehmotnou a movitou, což má důsledek ten, že má jistou hodnotu, kterou lze vyjádřit v penězích a může tak například i zvyšovat hodnotu celé společnosti. Z hlediska tvorby můžeme rozlišovat firemní kmen jako:

- osobní firmu (např. „Honza Novák“, nebo „Honza Novák, spol. s r.o.“);
- věcnou firmu (např. „Truhlářství Honza Novák“, nebo „Truhlářství Honza Novák, k.s.“);
- fantazijní (např. „Truhlářství Kouzelná pilka“);
- smíšenou firmu (jakákoliv kombinace osobní, věcné či fantazijní. Např. „Výrobní družstvo Novák“). (2, s.110-120)

Dle zákona o obchodních korporacích je nutné k firemnímu kmenu ještě psát dodatek označující druh obchodní korporace. O tom blíže v oddílu „Právní formy podnikání“.

Dalším důležitým pojmem je **obchodní závod**. Občanský zákoník vymezuje obchodní závod jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti“*. Tvoří ho vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. (1, §502) Z právního hlediska se jedná o hmotnou věc, jejímž základem je jmění (tedy jak aktiva, tak pasiva) podnikatele. Jedná se ale o funkční jednotku, která je víc než jen součást věcí, které ji tvoří. Podnikatel obchodnímu závodu dává jeho jedinečný ráz svým

podnikatelským záměrem. Do obchodního závodu patří taktéž osobní prvky, představované zaměstnanci, klienty. Obchodní závod lze převést a tvoří tak významnou hodnotu společnosti. (2, s.80-82) Od obchodního závodu odlišujeme pobočky a odštěpné závody a provozovny. **Pobočka** je částí závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou. (1, § 503 odst. 1) **Odštěpný závod** je pobočka, kterou podnikatel zapsal do Obchodního rejstříku, spolu s tím se do Obchodního rejstříku zapíše taktéž vedoucí odštěpného závodu, který je zmocněn činit za podnikatele právní úkony, které se týkají tohoto odštěpného závodu. Pobočky a odštěpné závody je nutné odlišovat od provozovny. **Provozovna** je – dle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon (dále jen Živnostenský zákon, nebo ŽZ) – prostor, ve kterém je živnost provozována. (3, § 17) Provozovnou tak může být například i automat či mobilní provozovna. (2, s.84)

Dalším pojmem je **obchodní tajemství**. Obchodní tajemství je konkurenčně významnou, určitelnou, ocenitelnou a v příslušných obchodních kruzích běžně nedostupnou skutečností, která souvisí s obchodním závodem, a kterou její vlastník drží v utajení. (1, § 504) Obchodní tajemství může být chráněno i například patenty či jinými průmyslovými právy. Z ekonomického hlediska obchodní tajemství tvoří know-how společnosti.

Posledním základním pojmem je **Obchodní rejstřík**. Ten je veřejným rejstříkem, do něhož se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích. Je především významným informačním zdrojem. Do rejstříku se zapisují údaje o zakladatelích, jednatelích společnosti, její sídlo, informace o výši a splacení základního kapitálu a další důležité údaje. V rejstříku taktéž společnosti plní svoji povinnost zveřejnění listin ve **Sbírce listin**, jako je výroční zpráva včetně rozvahy a výkazu zisků a ztrát a další.

2.1.1 Typologie podniků

Podniky můžeme dělit podle řady různých hledisek. Známým je členění dle Doporučení Komise Evropské unie č. 96/280/EC, dle velikosti:

- Mikropodniky: 1-9 zaměstnanců a roční obrát do 2 mil. Euro;
- Malé podniky: 10-49 zaměstnanců a roční obrát do 10 mil. Euro;
- Střední podniky: 100-249 zaměstnanců a roční obrát do 50 mil. Euro;
- Velké podniky: nad 250 zaměstnanců nebo roční obrát nad 50 mil. Euro.

Dle příslušnosti k hospodářským sektorům můžeme podniky dělit na:

- Průmyslové podniky;
- Zemědělské podniky;
- Podniky poskytující služby (obchod, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví, další služby). (4, s.16)

2.1.2 Právní formy podnikání

Osoba, která chce začít podnikat, má na výběr hned z několika možností. Právní řád v České republice umožňuje podnikat jako fyzická osoba dle živnostenského zákona, provozovat tedy živnost, nebo si založit jednu z právnických osob, které právní řád „nabízí“.

Živností se dle Živnostenského zákona rozumí „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“. Všeobecnými podmínkami pro provozování živnosti jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Bezúhonnou se pro účely ŽZ rozumí osoba, která nebyla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin, jestliže byl spáchán v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena. Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou pak odborná či jiná způsobilost, pokud je ŽZ vyžaduje. (3, § 2 až 7) Živnosti můžeme dělit na živnosti:

- **Koncesované**, které smí být provozovány jen na základě koncese, což je povolení k dané činnosti.
- **Ohlašovací**, které jsou provozovány na základě ohlášení.
 - Řemeslné;
 - Vázané;
 - Volné. (3, § 9)

Právnické osoby můžeme dělit na:

- **Korporace** – ty dělíme na obchodní korporace (dle ZOK), evropské formy obchodních korporací (dle příslušných zákonů) a Spolek (dle Občanského zákoníku);
- **Fundace** – ty dělíme na Nadace a Nadační fond (dle Občanského zákoníku);
- **Ústav** (dle Občanského zákoníku).

Obchodní korporace dle ZOK můžeme dělit na:

- Obchodní společnosti
 - Osobní společnosti – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.
 - Kapitálové společnosti – společnost s ručením omezených a akciová společnost.
 - Evropská společnost, Evropské hospodářské zájmové sdružení.
- Družstva
 - Družstvo – dle ZOK.
 - Evropská družstevní společnost.

Každá z forem podnikání má jisté přednosti a je vhodná pro jiný obsah podnikání. Je pak tedy už jen na zakladateli, pro jakou formu podnikání se rozhodne, jedná se ale o důležité rozhodnutí, které bude mít vliv i na úspěšnost podnikání. Každá z forem podnikání podléhá zákonné úpravě, která stanovuje podmínky pro její založení, činnosti i pro její zánik, je třeba vždy dle těchto zákonných podmínek postupovat. Většina právnických osob musí být založena dvěma či více osobami (fyzickými či právnickými). Výjimku tvoří například kapitálové společnosti, které mohou být založeny jediným zakladatelem. (5, § 11)

2.1.3 Základní východiska vzdělávání

Vzdělávání, či v tomto smyslu spíše učení, je kontinuální nikdy nekončící proces, který se po celý život jedince neustále opakuje. Od dětství až po dospělý věk se vzděláváme na základních, středních a vysokých školách, které nám poskytují vzdělávání, pokud jde o veřejné školy, zadarmo. Vzdělávání ale probíhá také po absolvování škol. Toto vzdělávání dospělých můžeme rozdělit na tři základní oblasti, a to na vzdělávání v oblasti občanské, osobní a profesní. (6)

Vzdělávání je díky pokroku moderních technologií mnohem dostupnější. Prakticky každý již v dnešní době vlastní počítač a mobilní telefon, s přístupem na internet. Díky tomu je vzdělání dostupné každému prakticky za jediný klik ve vyhledávači na internetu. Se snadným získáváním informací se ale pojí i to, že lidé přestávají mít na mysli, že vzdělávání/ učení se, je nutné i přes existenci moderních technologií. Lidé se přestávají

nutit do učení s vědomím, že pokud budou v budoucnu nějakou informaci potřebovat, naleznou si ji na internetu.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.

(zdroj: vlastní zpracování)

Bohužel v České republice jsou lidé stále přesvědčeni o tom, že vzdělávání patří do školy a mělo by být vždy bezplatné. Podle průzkumu společnosti Donath-Burson-Marsteller z roku 2009 se po dokončení některého stupně školní docházky vzdělává jen minimum lidí. Příčinou je právě skutečnost, že lidé se dlouhá léta vzdělávali jen ve školách a zdarma, a proto vnímají nabízení vzdělávání za peníze skepticky. Zaměstnanci ve firmách přistupují ke školení a zvyšování kvalifikace jako k nutnému zlu, které si musí přetrpět. Kromě zažitého „vzdělání je zdarma“ vychází pochybnosti dospělých ke vzdělávání také z tzv. Maslowovy pyramidy (viz Obrázek 2), ze které vyplývá, že vzdělání po ukončení školní docházky je pouze jakousi „nadstavbou“, která je sice vnímána jako důležitá, ale je odsouvána kvůli jiným lidským potřebám. Vzdělávání po školní docházce řadíme právě do nejvyššího patra pyramidy „seberealizace“, které obsahuje též „self-refresh“, tedy potřebu zlepšování vlastních znalostí a dovedností. Až po naplnění potřeb v nižších patrech pyramidy, nastává u lidí potřeba z vrcholu pyramidy. Tohoto vrcholu většina lidí nedosáhne. Dosahují ho ale lidé, kteří vnímají vzdělanost jako prestiž k dosažení uznání anebo jako zdroj kontaktu se sociálním okolím (např. univerzity třetího věku). Lidi je tedy třeba dovést k myšlence, že skrze vzdělávání mohou dosáhnout

efektivnějšího uspokojení potřeb z nejspodnějších pater pyramidy, a to jistoty a základní obživy. (7)

2.1.4 Vzdělávání jako služba

Podle Foota a Haata můžeme služby dělit dle **tzv. odvětvového třídění** do tří základních typů, a to na služby terciární, kvartérní a kvintérní. **Terciární služby** zahrnují služby, které byly dříve vykonávány standardně doma – stravování, ubytování, kadeřnictví, čistírny, prádelny, kosmetické služby, a další. **Kvartérní služby** jistým způsobem zase zefektivňují rozdělení práce, patří sem doprava, obchod, komunikační služby, finanční správa či služby. Poslední skupinu, tedy **služby kvintérní**, obsahují služby měnící či zdokonalující jejich příjemce. Do těchto služeb patří zdravotní péče, rekreace a vzdělávání. (8, s. 23)

Další dělení je například na tržní a netržní služby, jejichž rozlišení není vždy jednoznačné, jelikož závisí na ekonomickém, sociálních, politickém či technologickém prostředí. Patří sem i veřejné služby, které vytváří stát a neziskové organizace a typicky nejsou zpoplatněny. Charakteristické pro ně je, že nemohou vyloučit osoby či skupiny osob z možnosti jejich využívání, jejich spotřeba je nedělitelná. Sem můžeme, podle názoru autorky, taktéž řadit veřejné vzdělávání na veřejných základních, středních a vysokých školách, jejichž provoz je plně nebo částečně hrazen z veřejných financí. (8, s. 25)

Z výše napsaného vyplývá, že vzdělávání je jedním z odvětví sektoru služeb, které zahrnuje veškeré druhy a úrovně vzdělávání, a to jak dětí a mladistvých, tak také dospělých. Podle klasifikace NACE (evropská klasifikace ekonomických činností), je vzdělávání řazeno pod písmeno P – Vzdělávání a dle klasifikace ISIC (mezinárodní standard klasifikace průmyslu) pod písmeno Q – Vzdělávání. V rámci klasifikace NACE se pak vzdělávání poskytované vzdělávacími agenturami řadí pod skupinu 855 – Ostatní vzdělávání, kam se řadí další všeobecné a odborné vzdělávání, školení pro všechny profese a výuka směřující k uspokojení zájmů, rozvoje vlastní osobnosti či naplnění volného času. (9)

2.1.5 Trendy ve vzdělávání

Tak jako v každém odvětví, i v oblasti vzdělávání, přicházejí, především s vývojem technologií, nové trendy. Tyto trendy poté působí přitažlivě pro zákazníky, jelikož přináší

něco nového, „neosahaneho“, v čem mohou vidět příležitost se snadněji a rychle naučit požadovanou znalost. (6) Současnými trendy v oblasti vzdělávání jsou dle autorky především:

a) E-learning

Forma seminářů či kurzů, které jsou přístupné z internetového portálu či z nějaké formy aplikace, kdy student postupně prochází příslušná témata. Výhodou je, že nejsou časově a prostorově omezeny, studující se k nim může připojit v jakoukoliv denní hodinu a stačí mu k tomu pouze počítač či jiné zařízení s připojením k internetu.

b) Video semináře

Forma seminářů prováděných pomocí videí. Pomocí videí se pak klienti učí novým schopnostem. Výhodou je, že nemají prostorovou ani časovou omezenost, stačí vynaložit pouze náklady na jejich vytvoření, a pak je možné je nabízet opakovaně prostřednictvím odkazu na internetových stránkách.

c) E-konference

Forma webového volání s webkamerami, která není limitována osobní účastí a umožňuje realizovat kurz či seminář bez prostorového omezení.

d) Webináře

Neboli webový seminář, který se začal v poslední době užívat společně s videokonferencemi. Je kombinací klasického osobního vyučování s e-learningovým vzděláváním. Na rozdíl od tzv. webcastu umožňuje zapojení účastníků semináře pomocí chatu, mikrofonu či videopřenosu webovou kamerou. Jedná se o online komunikaci přes webový prohlížeč, ke kterému tedy není nutný žádný speciální hardware či software. Rozdíl oproti online školení je v délce a v ceně za tyto webináře. Webináře jsou kratší, trvají v průměru hodinu až hodinu a půl, a často jsou i zcela zdarma. Doporučované jsou pro max. 10 účastníků, kteří spolu s lektorem mohou navzájem sdílet prezentace, videa, užitečné odkazy či obrázky. Existuje také několik systémů umožňujících realizaci webinářů, např. DimDim, Adobe Acrobat Connect Pro, Webex či GoToWebinar. Jednoznačnými výhodami webináře jsou nezávislost na místě konání a efektivní využití času účastníků, jelikož nemusí nikam cestovat, s čímž se pojí i úspora nákladů, jak na cestování, tak na pronájem prostor, opakovaná využitelnost webináře, který lze zaznamenat a poté nahrát na webové stránky, a podobně. (10)

e) Microlearning

Microlearning je forma rozdělení učiva na malé části, jejichž studium zabere pouze několik minut denně (zpravidla okolo 2-5 minut). Výhodou je, že tuto forma vzdělávání lze začlenit do každodenních aktivit a lze ho využívat též na webových stránkách či sociálních sítích. Využití je možné také v mobilech či tabletech a díky tomu je tento vzdělávací formát snadno dostupný. Nejčastější formou jsou krátká videa či texty, které postupně s časem rozšiřují dané téma a vytvářejí komplexní vzdělávací balíčky. Jejich tvorba je méně nákladná a méně časově náročná, než tvorba klasického e-learningového kurzu a taktéž se jednodušeji aktualizují. Je možné ho využít v běžném e-learningovém systému, či na sociálních sítích, v emailech či jako součást intranetu. Jde o jednu z nejeфекtivnějších forem předávání informací, jelikož své studenty nezahluje a je úzce zaměřen na konkrétní problém. (11)

f) Mobilelearning

Mobilelearning neboli m-learning je učení za pomoci mobilních telefonů, které díky tomu, že je dnešní generace má neustále u sebe, podporuje vzdělávání. Neomezuje se pouze na mobilní telefony, ale lze také použít tablet či notebook. Umožňuje využití jakéhokoliv typu obsahu, ať už zvuku, videa či obrázků, bez časového a prostorového omezení. (12)

g) Zážitkové učení

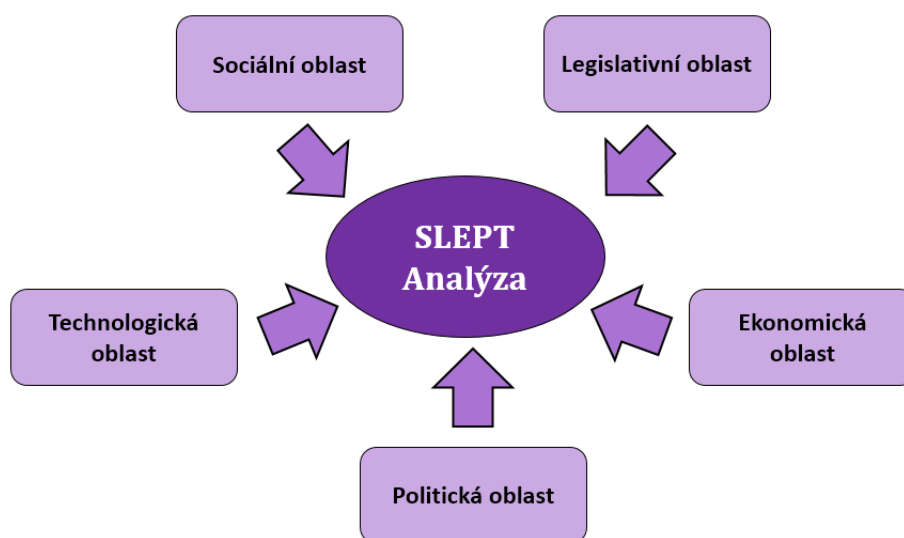
Je moderní metoda, která využívá proces učení se ze zážitků a jeho následného zpracování, ať už vědomého či podvědomého. Tento proces popsal již na začátku 80. let David Kolb názorným cyklem. Kroky jsou: 1) zážitek získaný při řešení úkolu, 2) zpětné ohlédnutí a sumarizaci či zhodnocení jednotlivých kroků při řešení, 3) zobecnění získaných poznatků a tvorba konceptu, 4) aktivní experiment na základě vytvořeného konceptu. Důležitou součástí je tzv. review, což je diskuze účastníků o zážitku. V tomto programu jsou zaměstnanci postaveni před úkol, který zdánlivě vůbec nesouvisí s pracovní činností, ale při jeho řešení se pak projeví obdobné chování či stereotypní postupy na pracovišti, které pak účastníci v review odhalí. Jedná se o jednu z nejeфекtivnějších, ale časově nejnáročnějších technik vzdělávání. (13)

2.2 Metody pro analýzu

Následující text vyjmenovává a charakterizuje metody, které autorka použije v analytické části této práce k tvorbě podnikatelského plánu.

2.2.1 SLEPT analýza

Tato analýza se zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí společnosti a skládá se z pěti faktorů či oblastí, které společnost ovlivňují – viz následující obrázek.



Obrázek 3 SLEPT analýza.

(zdroj: vlastní zpracování)

V rámci analýzy by se měl pro jednotlivé významné faktory vyhodnotit stávající stav a predikovat budoucí vývoj, který může být pro společnost hrozbou či naopak příležitostí.

Sociální oblast hodnotí společenské faktory ovlivňující společnost. Mezi tyto faktory patří například životní úroveň a životní styl společnosti, přístup ke vzdělání a jeho úroveň, míra nezaměstnanosti, demografické faktory, struktura populace a další. **Leglativní oblast** se týká národních zákonů, mezinárodních smluv a evropské legislativy, která má vliv na společnost. Faktory, které tuto oblast ovlivňují, jsou například stabilita právního systému a právních norem, přehlednost a složitost právních norem, množství zákonů vztahujících se na podnikatelskou činnost společnosti a další. Cílem analýzy je zhodnotit možný budoucí vývoj a analýza současného dodržování zákonů. **Ekonomická oblast** úzce souvisí s oblastí politickou. Zahrnuje především makroekonomické faktory, které

významně ovlivňují společnost. Takovými faktory jsou například fáze hospodářského cyklu ekonomiky, hospodářská politika vlády, monetární a fiskální politika státu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, daňové zatížení a další. **Politická oblast** vymezuje vliv politického systému a jeho stability na společnost. Faktory, které ovlivňují tuto oblast jsou například: orientace vládnoucí politické strany, stabilita politického systému, hrozící války, embargo, podpora exportu či importu, sociální politika státu, podpora vzdělávání, možnosti dotací či fondů apod. Poslední oblastí je **Technologická oblast**. Ta zkoumá technické a technologické aspekty, vědu a výzkum v oblasti, ve které společnost podniká. Faktory, které mají vliv, jsou například: vývoj technologií, nová technologie výroby, současné technologické trendy, vývoj mobilních technologií a sítí, rychlost technologického vývoje a další. (14, s. 54-69)

2.2.2 Analýza trhu

Jejím hlavním úkolem je získávat a analyzovat informace o trhu, na kterém bude společnost působit. Při této analýze se tedy snažíme o základní definici a popis trhu, určení jeho objemu, struktury a potenciálního vývoje. Faktory, které jsou pro tuto analýzu podstatné jsou: poptávka, konkurence, požadavky zákazníků a konkurence. Prvním krokem by mělo být určení cílového trhu s předběžnou segmentací, následně analýza zákazníků, jejich potřeb, očekávání a požadavků – která zahrnuje především geografické, psychologické či sociálně-demografické faktory. Dalším krokem je analýza konkurence a míry ohrožení, kterou pro společnost představuje. Na základě výše zmíněných analýz lze poté vytvořit prognózu poptávky, která je podstatná pro finanční plán a hodnocení vhodnosti realizace podnikatelského plánu jako celku. Výstupem analýzy trhu je mimo jiné také identifikace rizik a příležitostí na cílovém trhu. (18, s. 34)

2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

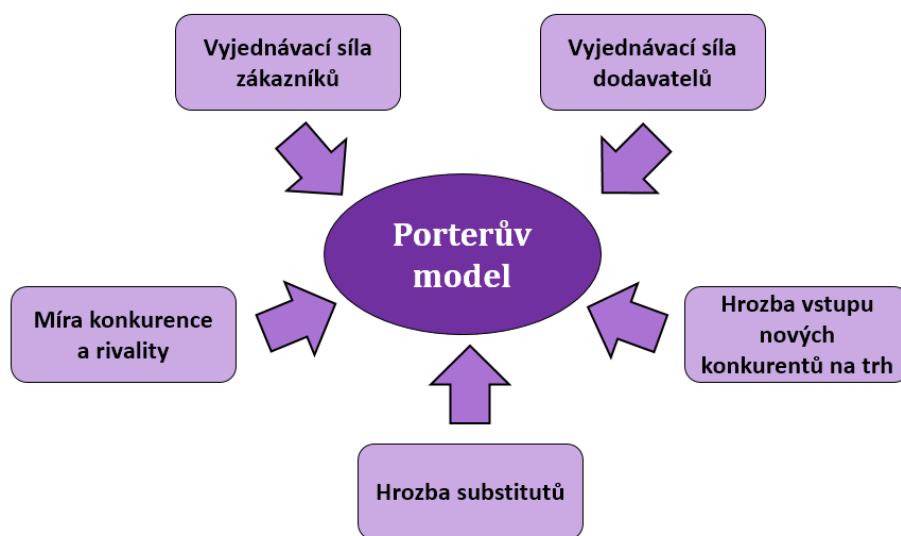
Porterova analýza neboli analýza odvětví, je používána pro určení konkurenční pozice společnosti v odvětví, na němž působí. Účelem je tedy nalezení hrozeb, které její pozici mohou zhoršovat a příležitostí, které mohou naopak její pozici na trhu v daném odvětví zlepšit. (15, s. 68) Vychází z pěti rozhodných sil – viz následující obrázek.

Porterova analýza by měla být realizována ve dvou krocích. Prvním krokem by měla být identifikace základních hrozeb, jako např. silný zákazník či velká rivalita mezi

konkurenty. Druhý krok má za cíl hledání, případně vytváření, příležitostí společnosti na daném trhu. (14, s.77)

Vyjednávací síla zákazníků/odběratelů – zákazníci představují pro společnost nejdůležitější prvek, jelikož zajišťují příjem společnosti a tím i její existenci. Nezbytností je tedy zjistit jejich reálnou vyjednávací sílu vůči společnosti. (16, s. 102) Faktory, které mohou pozici společnosti vůči zákazníkům zhoršit, jsou například: konkurence se srovnatelnými cenami; neexkluzivnost poskytovaného výrobku/služby; existence substitutů; cenová citlivost zákazníků; poskytování nekvalitních výrobků/služeb; apod. (15, s. 70)

Vyjednávací síla dodavatelů – tuto sílu ovlivňuje především nahraditelnost dodávaného zdroje. Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím důležitějším a nenahraditelnějším je pro nás dodávaný zdroj. Přičemž zdroje nemusí být vůbec materiální, ale může se jednat taktéž o zdroje ve formě informací, znalostí, personálu a dalších. (16, s. 102)



Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil.

(zdroj: vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových konkurentů – tento faktor je závislý především na: množství bariér vstupu na trh; charakteru trhu (atraktivnost potenciálního dosahování zisku, budoucí vývoj, úroveň konkurence atd.) a podobně. (17, s. 50)

Hrozba substitutů – je hrozbou nahrazení dosavadního výrobku či služby jinými výrobky či službami. Nahrazení výrobku může být jednak z důvodu vyšší kvality nového

substitutu, ale i z důvodu nižší ceny, či přidané funkčnosti nebo jiné hodnoty za stejnou či podobnou cenu jako výrobek/služba společnosti. Důležitou roli zde hraje faktor věrnosti zákazníka a síla značky. (16, s. 105)

Míra konkurence a rivalry – může být podstatnou hrozbou pro společnost. Je nutno analyzovat konkurenční podmínky na daném trhu, které budou nejsilnější v případě, že se jedná o trh s pravděpodobným vstupem nové konkurence, existencí substitutů a silnou pozicí dodavatelů a zákazníků. (16, s. 106) Faktory, které obecně zvyšují celkovou rivalitu, mohou představovat: nové lukrativní odvětví; malá ziskovost odvětví; cyklus odvětví ve fázi úpadku; malá difference výrobků/služeb a další. (14, s. 78)

2.2.4 Analýza zdrojů

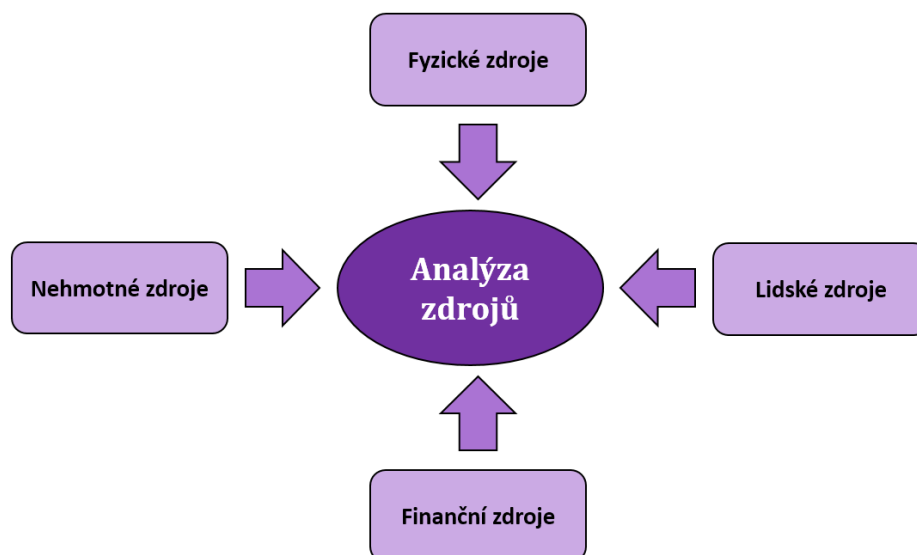
V této analýze se zkoumají veškeré zdroje, se kterými může společnost pracovat při dosahování svých strategií. Cílem je určit sílu těchto zdrojů – jejich kvantitu, povahu, míru unikátnosti apod. (16, s. 133) Zdroje se obvykle dělí do čtyř kategorií – viz následující obrázek.

Fyzické zdroje – představují veškeré hmotné zdroje, se kterými musí/ bude muset společnost pracovat. Může se například jednat o výrobní stroje, ale i budovy/ místnosti, ve kterých se bude podnikatelská činnost provozovat, počítače, programy/ software a další. Kromě jednoduchého výčtu by se měly posoudit taktéž povaha, parametry užitečnosti a případná rizika (životnost, bezpečnost práce apod.) daného hmotného zdroje. (17, s. 54)

Lidské zdroje – zahrnují vedení ale i zaměstnance společnosti. Analýza těchto zdrojů tedy pracuje nejen s pracovníky dostupnými pro společnost, ale i s vyjasněním otázek stupně řízení a rozdělení rolí mezi jednotlivými společníky. Kromě seznamu jednotlivých pracovníků je třeba pracovat i s obsahem jejich pracovních povinností, kvalifikačními požadavky na danou pozici a v neposlední řadě i s přibližnou poskytovanou měsíční mzdou. (17, s. 55)

Finanční zdroje – jsou nejdůležitějšími a nejpotřebnějšími zdroji společnosti. Analýza by opět, kromě prostého výčtu, měla obsahovat i naznačení struktury daných zdrojů. Zdroje obecně rozdělujeme na vlastní a cizí. Měla by obsahovat taktéž odhad cen těchto prostředků, a především odhad chybějících finančních zdrojů, které bude potřeba zajistit. (17, s. 54)

Nehmotné zdroje – jsou zdroje, které se problematicky kvantifikují. Patří k nim totiž vše nehmotné, co lze využít k efektivnímu chodu společnosti. Těmito zdroji mohou být například: klientská síť; dodavatelská síť; kontakty; patenty; autorství; renomé; know-how a podobně. (17, s. 56)



Obrázek 5 Analýza zdrojů.

(zdroj: vlastní zpracování)

2.2.5 McKinsey model 7S

Další metodou analýzy je model 7S, který vytvořili pracovníci společnosti McKinsey. Jeho účelem je uvědomění si, že při implementaci změny ve společnosti je třeba brát v úvahu všechny předmětné faktory najednou a ve vzájemné souvislosti. Jednotlivé faktory vždy začínají na počáteční písmeno „S“, od toho tedy název model „7S“ – viz následující obrázek. Faktory jsou vzájemně provázány a vzájemně na sebe působí. Selhání v případě jednoho z nich může znamenat selhání i ostatních faktorů.

Faktory dělíme na tzv. tvrdá a měkká S. Mezi **tvrdá S** řadíme Strategii, Strukturu a Systémy. **Měkká S** tvoří Spolupracovníci, Schopnosti, Styl a Sdílené hodnoty. (17, s. 56)

Strategie – představuje, jak společnost dosahuje svých cílů a vizí a jak reaguje na případné hrozby a příležitosti na daném trhu.

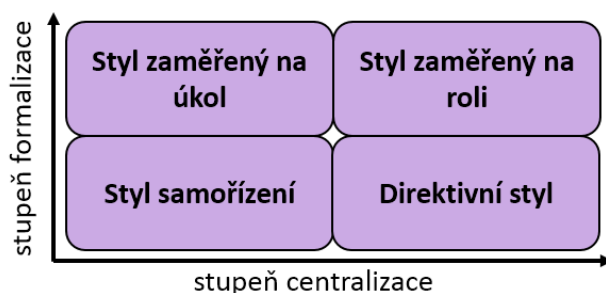
Struktura – vyjadřuje způsob organizačního uspořádání – vztahy nadřízenosti, podřízenosti, mezi podnikatelskými jednotkami, sdílení informací a podobně. Doporučuje se přijetí síťové struktury, která je dynamická a orientovaná na výsledky.

Systémy – jsou myšleny procedury, ať formální či neformální, sloužící k řízení aktivit společnosti. Zahrnují např.: informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd.

Spolupracovníci – představují lidské zdroje společnosti a jejich školení, rozvoj, vztahy navzájem, funkce, motivace, chování vůči společnosti atd. Rozlišují se kvantifikovatelné (formální systém motivace, odměňování, zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelné (např. morálka, postoje a loajalita vůči společnosti).

Schopnosti – označují profesionální znalost, kvalifikaci a kompetence uvnitř společnosti – tedy to, v čem společnost vyniká. Je nutno brát i záporné efekty dané např. úrovní organizace práce či řízením společnosti. Společnost by měla mít i učící prostředí, aby se schopnosti společnosti potažmo jejich pracovníků měly kde zvyšovat. Pokud nejde o vnitřní prostředí, je třeba zajistit ho externě.

Styl – vyjadřuje přístup vedení k řízení a řešení problémů společnosti. Management společnosti si volí manažerský styl podle aktivit, které společnost provádí. Manažerské styly poté rozlišujeme podle stupně centralizace a stupně formalizace – viz následující obrázek. Například, pokud je potřeba spolupráce mezi jednotlivými obchodními jednotkami, doporučuje se úkolový styl. Kromě manažerského stylu se do tohoto faktoru řadí též organizační kultura – dominantní hodnoty, postoje a normy, které organizace zastává.

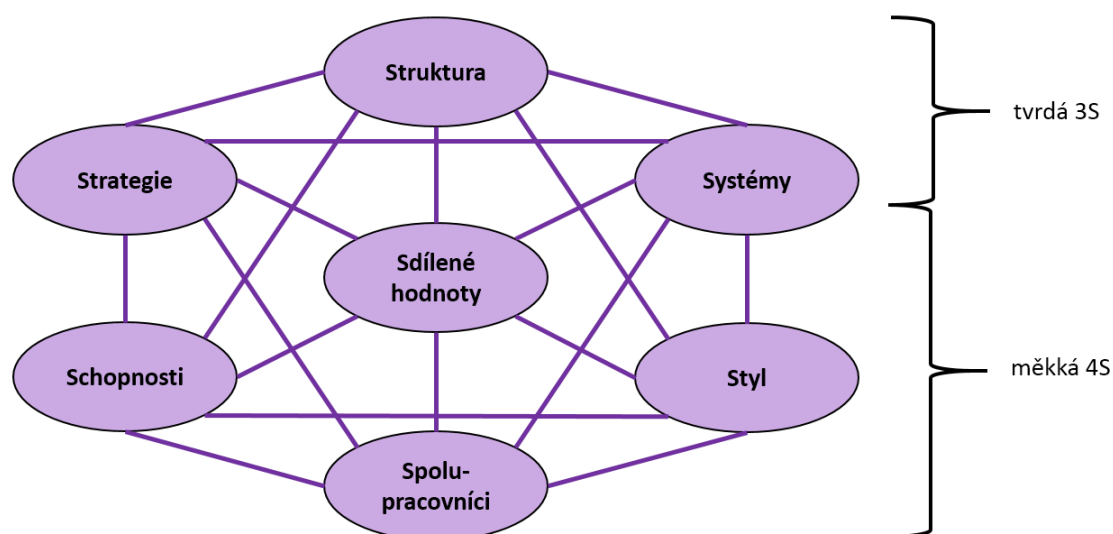


Obrázek 6 Manažerské styly.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 19, s. 75)

Sdílené hodnoty – představují ideje, principy a hodnoty, které pracovníci respektují. Bývají vyjádřeny v misích a vizích společností. Cílem je, aby všichni pracovníci

společnosti měli na vědomí, čeho chce jejich společnost dosáhnout a jakými prostředky. Důležité je, aby management společnosti dané hodnoty nejen prosazoval, ale taktéž se s nimi sám ztotožnil a byl tak příkladem pro zbytek spolupracovníků. (17, s. 56)



Obrázek 7 Model 7S společnosti McKinsey.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 19, s. 73)

2.2.6 SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejznámějších dosud jmenovaných analýz. Jejím cílem je určit silné a slabé stránky v rámci vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby v rámci prostředí vnějšího podle jejich pozitivního a negativního dopadu na společnost – viz následující obrázek.

Silné stránky – mají pozitivní vliv na situaci společnosti. Představují to, v čem společnost vyniká ve srovnání s konkurencí. Jsou jimi například: přístup k jedinečné technologii, vedoucí pozice na trhu, vysoká kvalifikace a odbornost pracovníků apod.

Slabé stránky – naopak představují to, v čem konkurence převyšuje sledovanou společnost. Jsou jimi například: malý podíl na trhu, malý počet odborných pracovníků, malá ziskovost nebo naopak vysoká nákladovost a další.

Příležitosti – představují pozitivní vnější vlivy na společnost. Mohou jimi být například: lepší hospodářská situace, růst bohatství potenciálních zákazníků, nové technologie/postupy, demografické změny, trh v daném městě apod.

Hrozby – jsou naopak negativními vlivy působícími na společnost. Mohou jimi být například: silná konkurence, demografické změny – stárnutí obyvatelstva, nepříznivá politická situace ve státě a další. (20, s. 129)

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obrázek 8 SWOT analýza.

(zdroj: vlastní zpracování)

Poté, co je SWOT analýza provedena, je možné se zaměřit na 4 základní SWOT strategie, dle tzv. matice TOWS (viz následující obrázek).

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	mini-maxi (WO)	maxi-maxi (SO)
Hrozby (T)	mini-mini (WT)	maxi-mini (ST)

Obrázek 9 Matice TOWS.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 20, s. 131)

Tyto strategie jsou:

- maxi-maxi (SO) – maximalizace silných stránek a příležitostí;
- mini-maxi (WO) – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí;
- maxi-mini (ST) – maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb;
- mini-mini (WT) – minimalizace slabých stránek a hrozeb;

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský záměr je nápad, myšlenka, koncept či idea, která dokáže přinést zisk autorovi dané myšlenky. (17, s. 70) Podnikatelský plán (business plán) pak představuje zpracování podnikatelského záměru do předem stanovené struktury ve formě písemného dokumentu. Je nástrojem k utřídění myšlenek o svém podnikatelském záměru a k formulování jednoznačného cíle a směru této myšlenky pomocí různých druhů analýz. (21, s. 69)

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu

V literatuře se uvádí mnoho struktur podnikatelského plánu, ten je však pro každou společnost vždy individuální, podle požadavků daného podniku. Některé součásti se ale objevují, nebo by se měly objevovat, vždy. Podnikatelský plán by měl za všech okolností být: srozumitelný; přesný a stručný; reálný; kompletní a obsahující pravdivé informace.

Základními částmi podnikatelského plánu jsou:

- Titulní strana;
- Obsah;
- Exekutivní souhrn;
- Popis podniku;
- Analýza trhu a podniku
- Organizační plán;
- Obchodní plán;
- Marketingový plán;
- Hodnocení rizik;
- Finanční plán;
- Podpurná dokumentace a přílohy. (17, s.73)



Obrázek 10 Nejdůležitější části podnikatelského plánu.

(zdroj: vlastní zpracování)

Titulní strana – obvykle obsahuje název firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatelů a dalších klíčových osob, datum vytvoření apod.

Exekutivní souhrn – představuje jistou formu abstraktu celého dokumentu, který stručně vymezuje veškeré podstatné a důležité informace o charakteru podnikání, cílů, forem a způsobů realizace plánu a celkové informace o podnikatelském záměru. Ve své podstatě se jedná o „miniverzi“ podnikatelského plánu.

Popis podniku – popsání základu podnikatelského záměru, na čem stojí, jakou zákonnou formu bude mít zakládaný podnik, legislativní požadavky na založení podniku a způsob jejich plnění, čím se bude podnik zabývat, stanovení vize a dlouhodobého strategického cíle, volba firmy a loga společnosti a celkového stylu prezentace podniku. Dále popis produktů či služeb, které bude na daném trhu podnik realizovat a definice jeho konkurenčních výhod, silných stránek podniku a následného rozvoje výrobku či služby do budoucna. Výchozí informace o trhu, na který bude podnik cílit a očekávání úspěšnosti na trhu. Základní organizační strukturu a zaměstnaneckou politiku, rozdělení kompetencí v podniku. Úvaha nad potřebou startovacího vybavení podniku nutného pro realizaci zakázek. Základní postup realizace podnikatelského plánu, postup realizace zakázek.

Analýza trhu a podniku – vnější a vnitřní analýza trhu a podniku. Použití SLEPT analýzy, analýzy trhu, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýza zdrojů a McKinseyho model 7S.

Organizační plán – vymezuje vztahy, vzájemná práva a povinnosti zaměstnanců a jejich organizační strukturu ve společnosti. Určuje pravomoce pracovníků a jejich znalosti a pozice k úkolům. Obsahuje informace o vlastnické struktuře podniku, velikosti podílů, podíl na rozhodování a managementu společnosti a podobně.

Obchodní plán – neboli technicko-technologický plán. Jedná se o vytyčení jednotlivých činností či úkolů, které musí být v časovém sledu vykonány. Obsahuje taktéž obchodní strategii a plán komunikace se zákazníky či klienty, způsob a časový rozvrh této komunikace.

Marketingový plán – představuje vlastně strategický plán podniku a obsahuje postup a způsob, jakým se hodlá firma na cílovém trhu prosadit. Nutností je stanovení marketingového mixu, který obsahuje náhled na produktovou charakteristiku, cenovou politiku, propagaci podniku a distribuci jako metody a způsobu dostání výrobku či služby k zákazníkovi (viz samostatná podkapitola 2.5). Marketingový plán by měl být orientovaný nejen na současnost, ale taktéž na blízkou budoucnost a měl by tedy obsahovat i reálnou představu dalšího rozvoje produktu či služeb.

Hodnocení rizik – obsahuje analýzu rizik, která má za cíl předcházení negativním důsledkům v budoucnosti podniku. Rizika je třeba nejen identifikovat a hodnotit, ale taktéž „řídit“. Čtyřmi klíčovými kroky „řízení“ rizik jsou:

- 1) identifikace rizikových faktorů;
- 2) kvantifikace rizik;
- 3) plánování krizových scénářů;
- 4) monitoring a „řízení“ rizik.

Rizika mohou pro společnost plynout z vnějšího, ale i vnitřního prostředí.

Finanční plán – je jednou z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánu. Obsahuje účetní výkazy – cash flow, zisků a ztrát, rozvahu. Dále soupis vlastních a cizích zdrojů nutných k realizaci podnikatelského plánu, soupis nutných zakládacích či pořizovacích výdajů, odhad a vyčíslení průměrných provozních výdajů, předpokládané příjmy/ výnosy z poskytovaného výrobku či služby a obsahuje taktéž výpočet bodu zvratu, ukazatelů rentability a čisté současné hodnoty (k jednotlivým složkám finančního plánu viz podkapitola 2.4). V podstatě je číselným vyjádřením předcházejících částí podnikatelského plánu v časovém horizontu tří let.

2.4 Obsah finančního plánu

Jak již bylo psáno výše, finanční plán představuje číselnou podobu ostatních částí podnikatelského plánu. Je nepochybně jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Jeho výstupem jsou zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, výkaz zisků a ztrát, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a další. (22, s. 28)

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha je písemným přehledem o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Je to bilance, jejíž strany – aktiva a pasiva, se musí rovnat. Aktiva neboli majetek společnosti se zobrazuje na levé straně rozvahy. Pasiva neboli zdroje či kapitál společnosti, se zobrazují na pravé straně rozvahy (viz následující obrázek). Rozvaha tak přehledně ukazuje, co podnik vlastní, jaká je struktura jeho majetku a z jakých zdrojů svůj majetek pořídil – tedy jaká je struktura jeho kapitálu. Z rozvahy můžeme zjistit jaká je finanční situace společnosti, stupeň jejího zadlužení a likvidity a další. Pokud porovnáme rozvahy z dvou po sobě následujících období, můžeme zjistit, jak se finanční situace společnosti vyvíjí, a to nám pomáhá zvolit vhodná a potřebná dlouhodobá či krátkodobá opatření. (23, s. 61-62)

	AKTIVA CELKEM (A+B+C+D)		PASIVA CELKEM (A+B+C)
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	A	Vlastní kapitál
B	Stálá aktiva	A. I.	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A. II.	Kapitálové fondy
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A. III.	Fondy tvořené ze zisku
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C	Oběžná aktiva	B	Cizí zdroje
C. I.	Zásoby	B. I.	Rezervy
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	B. II.	Dlouhodobé závazky
C. III.	Krátkodobé pohledávky	B. III.	Krátkodobé závazky
C. IV.	Finanční majetek	B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D	Ostatní aktiva	C	Ostatní pasiva

Obrázek 11 Rozvaha podniku.

(zdroj: 17, s. 128)

Při zakládání podniku se sestavuje tzv. počáteční či zahajovací rozvaha, která patří mezi mimořádné rozvahy, které se sestavují při zvláštních příležitostech. Počáteční rozvaha představuje konečnou rozvahu období, ve kterém byla společnost založena a zapsána do obchodního rejstříku. V tomto období dochází pouze k vynakládání zřizovacích výdajů, které zahrnují především správní a soudní poplatky, nájem, cestovní náklady či poradenské služby. Konečné rozvahy se sestavují vždy na konci období a spolu s dalšími výkazy, jako jsou výkaz zisku a ztráty tvoří tzv. roční závěrku. (23, s. 62-63)

2.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz, který se taktéž sestavuje k určitému datu, vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Tvoří součást účetní závěrky společnosti. Výnosy představují veškeré tržby, jež společnosti plynou z poskytování jejich služeb či prodeje výrobků, a to bez ohledu na to, v jakém období došlo k jejich skutečné úhradě. Náklady pak činí veškeré vynaložené prostředky s účelem získání výnosu, a to bez ohledu na to, kdy byly skutečně zaplacený. (17, s. 132)

Tento výkaz má stupňovité uspořádání, na jehož základě jsou výnosy i náklady rozděleny na provozní, finanční a mimořádné a dochází k výpočtu výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření je rozdílem výnosů a nákladů za dané období, tedy rozdíl tržeb za prodej zboží a služeb a nákladů na provozní činnost. Finanční výsledek hospodaření představuje rozdíl výnosů a nákladů plynoucích z finanční činnosti společnosti. Mimořádný výsledek hospodaření zahrnuje mimořádné výnosy a náklady. Výsledek hospodaření za běžnou činnost získáme součtem provozního a finančního výsledku hospodaření a odečtením daně. Pokud přičteme mimořádný výsledek hospodaření, získáme výsledek hospodaření za účetní období. (23, s. 74-75)

2.4.3 Cash-flow

Výkaz peněžních toků nebo také cash-flow je přehled hospodaření společnosti za určité období. Pomocí něj se zjišťuje růst a pokles peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, které představují vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku, např. akcie. Cash-flow zachycuje peněžní příjmy a výdaje, jakmile jsou skutečně inkasovány. Některé náklady se stanou výdaji (skutečně se inkasují) až po delším čase, např. odpisy se projevují postupně, i když investice do dlouhodobého majetku byla jednorázová. Cash-flow se obvykle sleduje jako peněžní tok v provozní, investiční

a finanční oblasti. Provozní cash-flow zahrnuje pohyby peněz související s hlavní činností podniku a jeho každodenním provozem. Investiční cash-flow sleduje změny v dlouhodobém majetku a případně příjmy z jeho prodeje. Finanční cash-flow se týká finančních zdrojů a jejich splácení a podobně. (17, s. 136)

2.4.4 Vzájemné vazby mezi výkazy

Výše zmíněné tři výkazy mají mezi sebou vzájemné vztahy, proto by měly společnosti k získání základního přehledu o finanční situaci využívat všechny zmíněné výkazy dohromady. (23, s. 349)



Obrázek 12 Vztah mezi cash-flow, rozvahou a výkazem zisku a ztráty.

(zdroj: 24, s. 274)

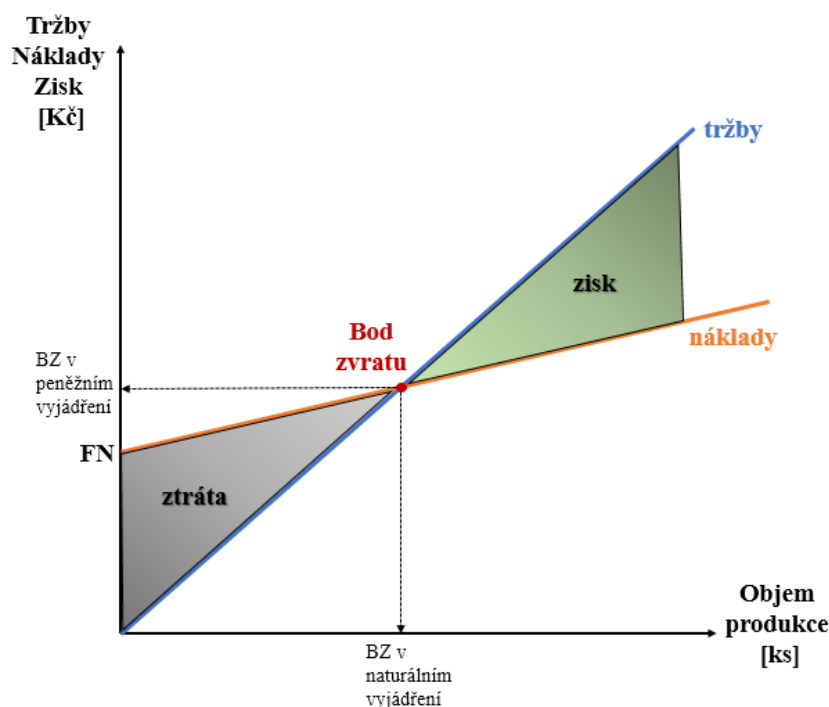
2.4.5 Bod zvratu

Bod zvratu (*break even point*) je bod, ve kterém společnost dosahuje objemu produkce $Q(bz)$, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům a zisk společnosti je tedy nulový.

Výpočet se provádí na základě následující rovnice: $Q(bz) = \frac{FN}{(c-v)}$, kde FN jsou fixní náklady, nezávislé na objemu produkce, c je cena a v jsou variabilní náklady na jednotku. Závorka $(c-v)$ se označuje jako příspěvek na úhradu fixních nákladů.

V případě nehomogenní produkce se objem Q vyjadřuje v Kč a variabilní náklady v se zaměňují tzv. haléřovým ukazatelem h , který představuje podíl celkových veškerých nákladů na 1 Kč produkce, vychází vždy jako číslo menší 1. Při různorodé produkci se vychází také z tzv. globální nákladové funkce: $N = FN + h * Q$. Bod zvratu se pak počítá dle rovnice: $Q(bz) = \frac{FN}{(1-h)}$, kde závorka $(1-h)$ představuje výši příspěvku na

úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby, je to tedy obdoba příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku v absolutní výši. V případě, že neznáme nákladovou funkci, zjistíme jej jako podíl celkových variabilních nákladů a celkového objemu tržeb. (23, s. 137-140)



Obrázek 13 Grafické znázornění bodu zvratu.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 23, s. 136)

2.4.6 Ukazatelé rentability

Ukazateli, kteří umožňují měřit výnosnost kapitálu poměřováním zisku a vložených prostředků, jsou ukazatelé rentability. Nejvýznamnějšími z nich jsou ukazatele ROE, ROA a ROI. Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které byly užity k financování projektu. Rentabilita celého kapitálu ROA ukazuje celkové zhodnocení všech užitých zdrojů. Rentabilita investovaného kapitálu ROI měří návratnost a efektivnost investovaného kapitálu. (18, s. 64)

$$ROE = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Vlastní kapitál}}; ROA = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Celkový kapitál}}; ROI = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Investovaný kapitál}}$$

2.5 Marketingový mix jako součást marketingového plánu

Marketingový mix je součástí marketingového plánu, který je jednou z nejdůležitějších součástí celého podnikatelského plánu. Marketingové mixy je možné rozdělit na klasický (původní) marketingový mix „4P“, který je marketingovým mixem výrobku a marketingový mix služeb „7P“, který je rozšířen pro potřeby služeb.

Je to ve své podstatě soubor nástrojů, prostřednictvím kterých podnik utváří vlastnosti jím nabízených služeb s cílem dosáhnout co největšího uspokojování potřeb zákazníků. (8, s. 21)

2.5.1 Product (produkt)

Produkt představuje vše, co společnost nabízí svým zákazníkům k uspokojení jejich potřeb. U služeb je to určitý proces, často bez přispění hmotnými výsledky, kde klíčový prvek představuje kvalita dané služby. Důležité je, aby poskytovaný produkt našel uplatnění na trhu, společnost by při rozhodování o produktu měla taktéž rozhodnout o jeho vývoji, životním cyklu, image značky a sortimentu produktů. (8, s. 22)

2.5.2 Price (cena)

Cena a cenová politika je často tím nejpodstatnějším, co zajistí úspěch produktu na daném trhu. Při jejím stanovení je třeba vycházet nejen z nákladů na jednotku produkce, ale zohlednit také cenovou politiku konkurence, cenovou elasticitu, a další specifika pro daný trh. (18, s. 40) Díky tomu, že služba je nehmotným produktem, je cena významným ukazatelem kvality. (8, s. 22)

2.5.3 Place (distribuce)

Distribucí v případě poskytování služeb je především rozhodování o usnadnění přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služeb. (8, s. 22)

2.5.4 Promotion (marketingová komunikace)

Marketingová komunikace, nebo také někdy podpora prodeje, zahrnuje veškeré činnosti související s reklamou, propagací, public relations, osobním prodejem a dalším. Ta je potřeba provádět při vstupu nového produktu na trh, ale i během jeho existence za účelem udržení jeho tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů společnosti. Při rozhodování

o marketingové komunikaci je nezbytné vždy srovnávat náklady, které je nutné vynaložit, s potenciálními přínosy. (18, s.40)

2.5.5 Physical evidence (materiální prostředí)

Materiální prostředí v případě služeb může mít mnoho podob, od vlastní kanceláře či budovy, kde je služba poskytována, po propagační materiály, jako jsou brožury či vizitky. Díky nehmotné povaze služeb, nedokáže zákazník danou službu ohodnotit, dokud ji nespotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu služeb a materiální prostředí pak představuje svým způsobem důkaz vlastností dané služby. Důležité je i to, jak působí společnost na své zákazníky. V dnešní době moderních technologií, tak kromě např. dresscodu zaměstnanců, má vliv i podoba webových stránek, které sice nemají materiální povahu, nicméně do určité míry ovlivňují pohlížení zákazníků na společnost a na jejich základě zákazníci také odvozují kvalitu poskytovaných služeb. (8, s. 23)

2.5.6 People (lidé)

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěch společnosti, zvláště na trhu služeb, jsou právě lidé. Zaměstnanci společnosti se totiž při poskytování služeb nejvíce dostávají do kontaktu se zákazníky a mají tak největší vliv na kvalitu těchto služeb. U služeb je však specifické i to, že vzhledem k nutnému zapojení zákazníka v procesu poskytování služby, ovlivňuje její výslednou kvalitu i on. Je tedy nutné kromě pečlivého výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivování i stanovit pravidla pro chování zákazníků, tak aby se vytvářely příznivé vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky společnosti. (8, s. 23)

2.5.7 Processes (procesy)

Procesy při poskytování služeb je nutné mít zmapované a pravidelně je optimalizovat. Je nutné tak vytvořit co nejméně časově náročné, chybové a složité procesy, které zajistí spokojenost zákazníků a co nejmenší nákladnost pro společnost. V rámci procesů by taktéž měla být vždy poskytována pomoc a poradenství zákazníkům. (8, s. 23)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce autorka provádí volbu právní formy, obchodní firmy, sídla a trhů působení společnosti a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v okolí vzdělávací agentury. A to pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Analýzy trhu, požadavků a potřeb zákazníků, Analýzy zdrojů, McKinseyho modelu 7S a SWOT analýzy, které autorka vymezila v kapitole Teoretická východiska.

3.1 Základní informace o zakládané společnosti

Zakládající společností má být vzdělávací agentura. Tak jak již bylo vymezeno v první kapitole, vzdělávací agentura se bude zaměřovat na vzdělávání ve čtyřech hlavních oblastech na třech trzích. V následujícím textu autorka volí právní formu, obchodní firmu, sídlo a segment trhu, na který se bude společnost zaměřovat.

3.1.1 Volba právní formy

Nejvhodnější právní formou se pro účely vzdělávací agentury jeví společnost s ručením omezeným. Ne náhodou se jedná o nejběžnější formu právnické osoby v České republice, je totiž poměrně kapitálově nenáročná a díky omezenému ručení málo riskantní pro společníky. Základní informace o této podnikatelské formě viz v následující tabulce.

Tabulka 2 Základní informace - společnost s ručením omezeným.

(zdroj: 5)

Společnost s ručením omezeným	
druh společnosti	kapitálová
předmět podnikání	neomezen
zakladatelské právní jednání	zakladatelská listina (jednočlenná společnost) nebo společenská smlouva
minimální počet zakladatelů	1 fyzická nebo 1 právnická osoba
maximální počet zakladatelů	neomezeno
základní kapitál	součet vkladů společníků
min. vklad	1 Kč
nutnost splacení vkladů při vzniku	30 % peněžitý, 100 % nepeněžitý
vkladová povinnost	ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, nejpozději do 5 let od vzniku společnosti
ručení společníků	společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu

orgány společnosti:	
nejvyšší	valná hromada
statutární	jednatelé
kontrolní	dozorčí rada (nepovinná)

Pro založení společnosti je nutné, aby společníci či jeden jednatel učinili tzv. zakladatelské právní jednání, a to ve formě společenské smlouvy či zakladatelské listiny, která musí být sepsána či ověřena notářem. Po založení společnosti je povinnost do 90 dnů zapsat společnost do obchodního rejstříku. Tato povinnost se řídí zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů, který též stanovuje nutné údaje zapisované do tohoto rejstříku.

3.1.2 Obchodní firma

Právní úprava obchodní firmy neboli jména, pod kterým podnikatel vystupuje v obchodních stycích, je obsažena v občanském zákoníku a taktéž v zákoně o obchodních korporacích. Obchodní firma nesmí být klamavá a platí zde princip výlučnosti, tedy, že nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou jiného podnikatele. Obchodní firma se dělí na kmen firmy a dodatky. Formu firemního kmene si může podnikatel zvolit dle libosti, může poté jít o firmu osobní, která obsahuje jméno jednoho ze zakladatelů, věcnou, která vypovídá o předmětu podnikání, fantazijní, která je zcela smyšlená či smíšená forma, která kombinuje výše zmíněné. V případě právnických osob jako obchodních korporací zákon upravuje povinnost firemního dodatku. U společnosti s ručením omezeným je tedy povinnost, aby firma obsahovala označení „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

Autorka pro zakládanou vzdělávací agenturu zvolila kombinovanou formu firemního kmene, který vyplývá z anglického názvu „vzdělání“ a latinského názvu pro „vesmír“. Tedy „education“ a „universum“. Obchodní firma vzdělávací agentury tedy bude: *EDUNIVERSUM, s.r.o.*

3.1.3 Sídlo společnosti

Sídlem společnosti je místo zapsané v obchodním rejstříku. Společnost by měla být na tomto místě veřejně dostupná. Sídlo má jen jedno, ačkoliv může podnikatelskou činnost vykonávat na více místech – tzv. pobočkách. Sídlo bude mít společnost v prvních třech letech fungování v 1. patře na ulici Klíčova, Brno-Černovice, které má výhodu vlastního parkování za závorou a blízkosti k centru města. Leží poblíž dvou velkých tepen města

Brna (Křenová, Tržní) a má výbornou dostupnost i pomocí MHD. Prostory jsou novostavbou a střeženy kamerovým systémem. Jelikož se jedná o bytový dům, bude třeba si pro zapsání sídla do Obchodního rejstříku zajistit povolení majitele domu s umístěním sídla společnosti. Jelikož ale v domě již několik společností sídlí, autorka předpokládá, že to nebude problém.

3.1.4 Cílové trhy a segmentace

Jak již autorka psala v první kapitole, vzdělávací agentura se bude zaměřovat na **trh B2B**, na kterém bude poskytovat kurzy pro zaměstnance klientů, kteří si vzdělávací agenturu najmou. Firmy budou mít na výběr ze dvou možností, buď si vyberou jeden z nabízených kurzů nebo si vzdělávací agenturu najmou za účelem vytvoření školení či obdobných kurzů. Dalším trhem bude **trh B2C**, na kterém agentura bude pořádat kurzy pro veřejnost, které budou poskytovány jednak osobně, v učebnách agentury, a jednak na internetových stránkách ve formě internetových kurzů. Posledním trhem bude **trh B2G**, na kterém společnost bude tvořit vzdělávací semináře na základních a středních školách a spolupracovat s Úřadem práce při poskytování rekvalifikačních kurzů pro jeho uchazeče o zaměstnání.

3.1.5 Zavádění společnosti na trh

Z důvodu finanční náročnosti zavádění společnosti na trh, bude vzdělávací agentura volit následující strategii.

Nejprve se společnost založí a vytvoří se potřebné internetové stránky agentury, které budou jednak plnit funkci informačního portálu a jednak budou umožňovat vstup do internetových kurzů společnosti. Jelikož vybavení učebny a placení dalších nákladů s tím spojených by bylo na počátku pro společnost příliš náročné, první rok existence, se bude agentura zaměřovat pouze na vzdělávání zaměstnanců klientů (trh B2B), poskytování internetových kurzů (trh B2C) a semináře pro školy (trh B2G). Tyto kurzy bude zajišťovat a vyučovat sama zakladatelka vzdělávací agentury. Autorka předpokládá, že to pomůže společnosti získat kapitál pro realizaci vybavení učebny společnosti a zároveň i agentura získá reference a renomé a v neposlední řadě též zkušenosti, které jsou potřebné pro rozvoj společnosti a získání akreditace od Ministerstva práce a sociálních věcí pro vytváření rekvalifikačních kurzů a možnost zúčastnit se výběrového řízení v rámci veřejné zakázky od Úřadu práce. V následujících letech již bude vzdělávací agentura

vybavovat učebnu a rozšíří vzdělávání i na veřejné kurzy a rekvalifikace a též vyhledá lektory a uzavře s nimi smlouvy.

3.2 SLEPT analýza

Tuto analýzu je třeba provést pro zjištění základních informací z okolí zakládané společnosti. Pro tyto účely je třeba provést analýzu sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů externího prostředí společnosti.

3.2.1 Sociální faktory

Společnost bude cílit na **trh B2B** v rámci vzdělávání v podnicích klientů (především z oblastí daní a účetnictví), proto je třeba zmapovat ukazatele: počet společností ve velikosti mikro, malé a střední v Jihomoravském kraji (dále také JMK).

Pro podnikání vzdělávací agentury budou na trhu B2B klíčoví zaměstnavatelé ve velikosti 1-9 zaměstnanců (mikro), 10-49 zaměstnanců (malé) a 50-249 zaměstnanců (střední), jelikož autorka předpokládá, že velké společnosti již mají své vlastní školicí systémy, popřípadě pro dané oblasti spolupracují se specializovanými daňovými a účetními podniky, se kterými mají dlouholeté kontrakty.

Dle Registru ekonomických subjektů (RES) a Českého statistického úřadu bylo v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2018 evidováno téměř 320 tisíc ekonomických subjektů. Z těchto subjektů bylo v kategorii mikro podniků 27 433 subjektů, v kategorii malých podniků 5 479 subjektů a v kategorii středních 1 248 subjektů. Porovnání s předchozími lety viz v následující tabulce.

Tabulka 3 Počet ekonomických subjektů v JMK v letech 2016–2018.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 25)

Ekonomické subjekty	2016	2017	2018
1–9 zaměstnanců	27 205	27 434	27 433
10–49 zaměstnanců	5 315	5 418	5 479
50–249 zaměstnanců	1 200	1 249	1 248
součet	33 720	34 101	34 160

Z této tabulky vyplývá, že v JMK působí dostatek potenciálních klientů, kteří by mohli mít zájem o služby agentury, jelikož každá společnost musí odvádět daně a vést účetnictví. V jednotlivých letech můžeme vidět, že se počet ekonomických subjektů v těchto kategoriích prakticky nemění.

Společnost se dále bude zaměřovat na **trh B2C**, kdy bude poskytovat kurzy pro veřejnost v učebnách agentury a ve formě internetových kurzů. Pro tuto oblast jsou stěžejní ukazatele: počet obyvatel ve věkových kategoriích 36-45 a 46-55 a průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji.

V následující tabulce je uveden počet obyvatel JMK ve věkových kategoriích 36-45 a 46-55 let, jelikož autorka se domnívá, že osoby ve věku 18-25 let absolvují školení v rámci svého studia na SŠ a VŠ a osoby ve věku 26-35 let absolvují školení a rekvalifikace v rámci nástupu do zaměstnání. Z toho důvodu jsou klíčovou kategorií pro vzdělávací agenturu osoby právě ve věku od 36 do 55 let, bez rozdílu pohlaví, které jsou ve svém zaměstnání již zapracovány a případně mají zájem o povýšení, nebo přemýšlí o založení vlastního podnikání, a proto jsou ochotny investovat do sebevzdělávání.

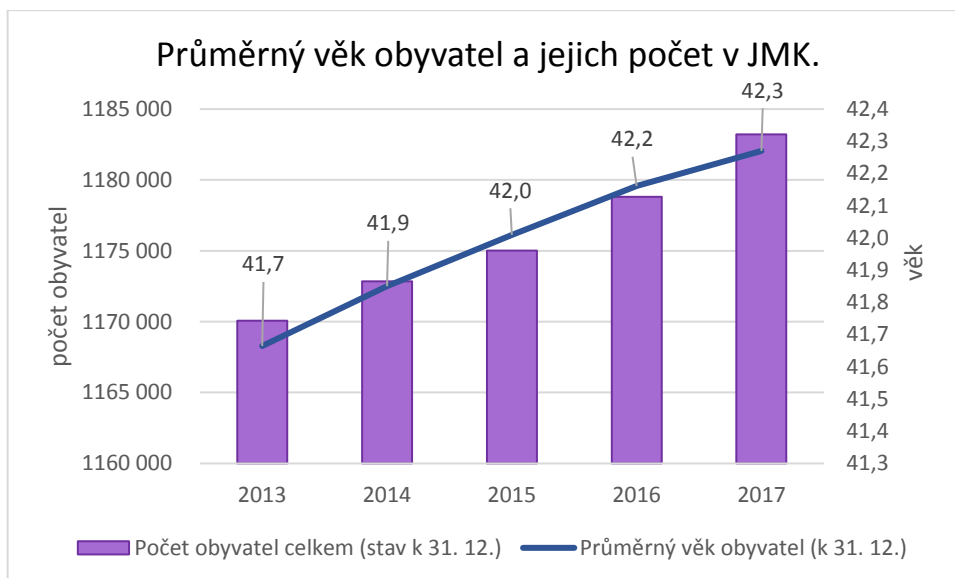
Tabulka 4 Počet obyvatel JMK ve věkových kategoriích v letech 2015-2017.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 26)

Počet obyvatel	2015	2016	2017
ve věku:			
36-45	193 637	195 628	196 556
46-55	149 464	151 547	153 871
součet	343 101	347 175	350 427

Z této tabulky vyplývá, že agentura by mohla mít kolem 350 tisíc potenciálních klientů ze strany veřejnosti pro realizaci kurzů pro veřejnost a internetových kurzů (zde však pouze v rámci Jihomoravského kraje, jelikož ale online kurzy nejsou místně omezeny, počet potenciálních klientů je prakticky roven počtu obyvatel ČR).

Dalším zvoleným ukazatelem je průměrný věk obyvatel JMK, jelikož z něj můžeme usuzovat trend stárnutí obyvatelstva v tomto kraji. Na následujícím grafu vidíme, že obyvatelé JMK sledují trend celé republiky, v oblasti průměrného věku v jednotlivých letech dochází ke stárnutí obyvatelstva. V tomto autorka shledává příležitost v zaměření agentury na stárnoucí obyvatelstvo. Agentura by měla zařadit více kurzů zaměřených na seniory a tomu i upravit učební styl a typ studijních materiálů.



Graf 1 Průměrný věk obyvatel a jejich počet v JMK.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 27)

Nakonec agentura bude cílit i na **trh B2G**, kdy bude poskytovat lekce finanční a právní gramotnosti na základních a středních školách a spolupracovat s Úřadem práce v rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání. Na tomto trhu nás zajímají ukazatelé: počet žáků na ZŠ a SŠ, počet škol a počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji.

Počet škol a jich navštěvujících žáků je pro agenturu relevantní informací, jelikož právě školy a jejich žáci budou potenciálními klienty agentury na trhu B2G. O trh B2G jde z důvodu toho, že školy jsou zřizovány kraji, obcemi, městy, či městskými částmi – jde tedy o veřejnou správu státu.

Tabulka 5 Počet žáků na ZŠ a SŠ v JMK v letech 2016-2018.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 28)

Počet žáků	2016	2017	2018
ZŠ	95 654	98 990	101 540
SŠ	46 695	46 184	45 920
součet	142 349	145 174	147 460

Z tabulky jsme zjistili, že ve sledovaném období roste počet žáků ZŠ, a naopak klesá počet žáků SŠ. Lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat. Agentura na to bude reagovat úpravou vhodných kurzů, které bude v nabídkách zasílat ředitelům škol.

Tabulka 6 Počet základních a středních škol v JMK.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 29)

Počet škol v JMK k 1.3. 2019	ZŠ	SŠ	součet
	549	123	672

Spolupráce se školami pro agenturu nebude znamenat hlavní zdroj příjmu, nicméně dle analýzy je velký počet potenciálních klientů, které může touto činností oslovit a zároveň si takto může získat klienty pro další kurzy do budoucna a vybudovat dobré jméno společnosti.

Dalšími z možných klientů pro vzdělávací agenturu jsou lidé evidovaní jako uchazeči o zaměstnání na Úřadech práce, pro které je vhodné v rámci zvyšování kvalifikace zajistit rekvalifikační kurzy.

Tabulka 7 Počet uchazečů o zaměstnání v JMK v letech 2016–2018.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 30)

Uchazeči o zaměstnání v JMK	2016	2017	2018
	49 032	37 290	32 042

Z tabulky můžeme vidět, že meziročně klesá počet nezaměstnaných obyvatel JMK. A to z toho důvodu, že ekonomika roste, což má vliv na snižování počtu nezaměstnaných a pro agenturu to znamená snížení počtu potenciálních zájemců o rekvalifikační kurzy.

3.2.2 Legislativní faktory

Legislativní okolí společnosti bychom mohli dělit na dvě části, a to na okolí obecné, které se vztahuje k založení společnosti jako takové a na okolí speciální, které je ovlivněno zaměřením společnosti.

Obecné legislativní faktory pro společnost vyplývají z její právní formy a ze skutečnosti, že bude podnikat na území České republiky. Relevantní pro společnost jsou především:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje právnické osoby, obecné povinnosti právnických osob, obecná ustanovení o smlouvách, smlouvy se spotřebiteli, a další pravidla kontraktace, principy veřejných rejstříků, pravidla pro tvorbu obchodní firmy, pravidla ohledně sídel právnických osob a podobně.

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - upravující podnikání společnosti s ručením omezeným, její strukturu, pravomoce orgánů a další související povinnosti.
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů, který obsahuje principy veřejných rejstříků, pravidla obchodního rejstříku a zápisu právnických osob do něj.
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který upravuje zdanění příjmů právnické osoby a zdanění příjmů společníků společnosti.
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, který upravuje povinnosti daňového přiznání a postupy u správce daně, procedurální postup daňové kontroly a další.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, který je relevantní pro společnosti, které splní podmínky pro povinné zavedení DPH.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje (kromě obecných principů smluv a pracovních smluv, které obsahuje Občanský zákoník) pracovní smlouvy a práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců.
- další zákony vztahující se například k odvodům zdravotního a sociálního pojištění a další.

Speciální legislativní faktory plynou ze zaměření společnosti na vzdělávání, a to jak na trhu B2B, B2C ale především na trhu B2G, který podléhá větší regulaci ze strany státu.

- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, který v nedávné době prošel novelizací, která byla ovlivněna nařízením EU o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation), která kromě základní ochrany osobnostních práv v Občanském zákoníku, upravuje zacházení s osobními údaji klientů a zaměstnanců klientů a dalších.
- zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, obsahuje úpravu aktivní politiky zaměstnanosti, která zahrnuje též nástroj poskytování rekvalifikace Úřadem práce. Rekvalifikaci může dle tohoto zákona provádět pouze zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem, které se uděluje též dle tohoto zákona. Pokud bude chtít společnost působit na trhu B2G a poskytovat rekvalifikační kurzy ve spolupráci s Úřadem práce, bude muset splnit podmínky tohoto zákona.
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje v části desáté povinnost zaměstnavatele pečovat o zaměstnance. Tato péče zahrnuje i odborný rozvoj

zaměstnanců formou prohlubování a zvyšování kvalifikace. Tento legislativní faktor je bezesporu příznivý pro vzdělávací agenturu, jelikož slibuje vysoký počet potenciálních klientů společnosti na trhu B2B, který je pro agenturu klíčovým.

- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, kterým se řídí veškerý výběr zakázek ze strany státní správy. Aby mohla agentura poskytovat vzdělávání ve spolupráci s Úřadem práce, musí projít procesem veřejného zadávání a jako její účastník zakázku získat.
- Kromě výše zmíněného by si měla vzdělávací agentura též zajistit certifikaci v oblastech managementu, systému managementu kvality, účetnictví a daňového poradenství, které zvýší kvalitu a prestiž poskytovaných služeb agenturou a pomohou budovat dobré jméno společnosti a přitáhnou více klientů.

3.2.3 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů bude pro vzdělávací agenturu směrodatný ukazatel: HDP a průměrné mzdy v Jihomoravském kraji; inflace v ČR; sazby daní, které se budou vztahovat na společnost s ručením omezeným.

Ukazatel HDP obecně umožňuje ukazovat sílu ekonomiky v dané zemi a její rychlost.

Tabulka 8 Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 31)

HDP v JMK [mil. Kč]	2015	2016	2017
	502 175	512 483	531 374

Z tabulky vidíme, že HDP v Jihomoravském kraji meziročně roste. Společně s růstem HDP je pravděpodobnost vyššího investování podniků do pracovní síly, rozšiřuje se tedy trh práce a vzroste poptávka po zaměstnancích. Bude tedy velké množství nových pracovníků, které bude třeba proškolovat. Zde tedy autorka vidí pro agenturu potenciál ve zvyšování počtu klientů ze strany zaměstnavatelů. Zároveň bude na trhu práce velká konkurence mezi uchazeči, jelikož budou chtít získat výhody nad ostatními, bude dle autorky tedy růst poptávka po službách agentury na trhu B2C.

Ukazatel průměrná mzda je pro vzdělávací agenturu směrodatná k odhadu toho, zda si budou moci lidé dovolit investovat do vzdělávání.

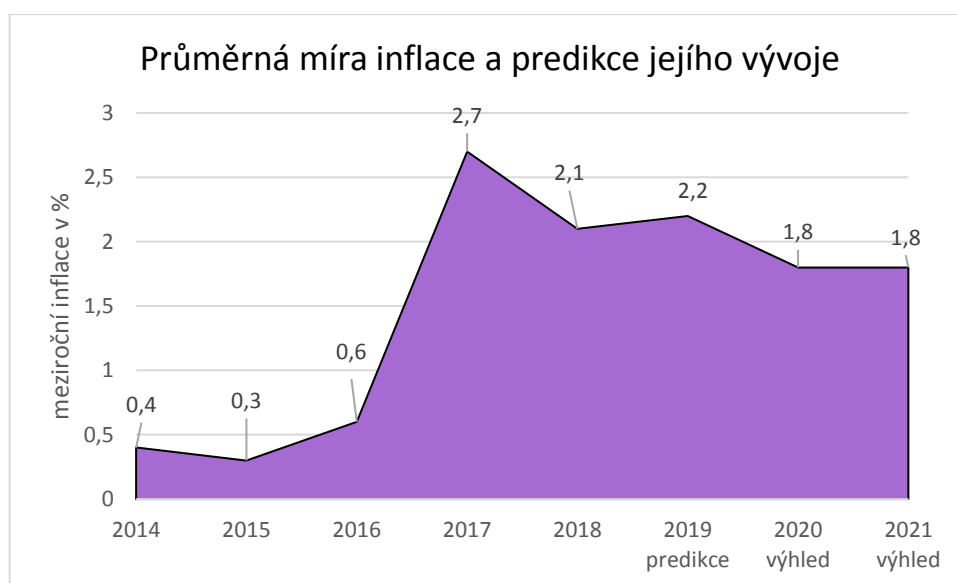
Tabulka 9 Průměrná mzda obyvatel v JMK, roky 2015-2017.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 32)

Průměrná mzda obyvatel v JMK [Kč]	2015	2016	2017
	25 625	26 752	28 549

Dle této tabulky autorka usuzuje, že jelikož průměrná mzda obyvatelstva JMK roste, lidé budou mít volné prostředky, které budou moci vložit do vzdělávání.

Důležitým ukazatelem je míra inflace v ČR. Míru inflace vyjadřujeme přírůstkem indexu spotřebitelských cen. Na následujícím grafu vidíme vývoj průměrné míry inflace ČR v jednotlivých letech, vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.



Graf 2 Průměrná míra inflace a její predikce.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 33)

Z tohoto grafu vidíme, že v letech 2014-2017 inflace rostla, což bylo způsobeno rychlým růstem mezd, který vyplynul z nízké nezaměstnanosti. V dalších letech by se ale dle prognóz ČNB měla míra inflace pohybovat pod 2 %. To je příznivým vlivem pro vzdělávací agenturu, jelikož cenová hladina bude poměrně stabilní a lidem poroste bohatství a budou ochotni investovat do vzdělávání.

Mezi hlavní ekonomické faktory, které by společnost ovlivňovaly, patří daně. Konkrétně sazba daně z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty. Daň z příjmu právnických osob se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanovuje sazbu ve výši 19 %.

Daň z přidané hodnoty se řídí zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, dle kterého je plátcem daně povinná právnická osoba, která má sídlo v ČR a jejíž obrát za 12 bezprostředně předcházejících měsíců přesáhne 1 milion korun (další podmínky upravuje zákon). Sazba DPH pak je stanovena ve výši 21 % jako základní sazba. Od daně z přidané hodnoty jsou osvobozena plnění plynoucí z výchovy a vzdělávání. Do Výchovy a vzdělávání spadá také činnost, která je prováděna za účelem rekvalifikace a poskytována osobami, které získaly akreditaci k provádění této rekvalifikace (§ 57 zákona o DPH). Vzdělávací agentura tedy při podnikání na trhu B2G bude od daně z přidané hodnoty osvobozena, což je pro ni jednoznačně příznivé.

3.2.4 Politické faktory

Politickými vlivy, které dle autorky budou působit na vzdělávací agenturu, jsou stabilita politického systému ČR, orientace vládnoucí politické strany, podpora vzdělávání, přístup vlády k politice zaměstnanosti a podobně.

Co se týče politické stability, autorka se domnívá, že je dlouhodobě neměnná a nic ani nenaznačuje tomu, že by mělo dojít k opaku. Vládnoucími stranami jsou v tomto mandátním období hnutí ANO a strana ČSSD s podporou KSČM. Jejich orientace je tedy spíše středo-levicová.

Problematické pro společnost se jeví zavádění nových regulací pro podnikatele, např. ve formě elektronické platební evidence (zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb), který působí především na malé a střední podnikatele nepříznivě a odrazuje obyvatele, aby začali podnikat. Pro vzdělávací agenturu to tedy znamená, že hrozí pokles množství potenciálních klientů ze strany malých a středních zaměstnavatelů (trh B2B).

V rámci aktivní politiky zaměstnanosti vlády se realizují rekvalifikační kurzy pro uchazeče o zaměstnání. Rekvalifikace a vzdělávání pracovníků je tedy vládou podporováno, a to je příznivým faktorem pro vzdělávací agenturu, která má díky tomu možnost požádat a získat akreditaci od Ministerstva práce a sociálních věcí, dle zákoníku práce, pro provádění vzdělávacích programů ve spolupráci s Úřadem práce.

V rámci podpory vzdělávání je možné se zapojit do několika dotačních programů. Jedním z těch, které jsou momentálně dostupné pro zaměstnavatele, je *dotační projekt POVEZ II* (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců). Tento projekt umožňuje získat zaměstnavatelům finanční prostředky na vzdělávání a rekvalifikace jejich stávajícím

i budoucím zaměstnancům a OSVČ. Největšími výhodami dotace jsou: úhrada až 85 % nákladů na vzdělávání (jen 15 % platí sami zaměstnavatelé) a refundace mzdových nákladů za dobu účasti na školení až do výše 100 %, včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Mezi podporované regiony patří i Jihomoravský kraj. Zaměstnavatelé mají tedy možnost o tuto dotaci požádat, což je jednoznačně pozitivní faktor pro vzdělávací agenturu, jelikož se tím zvyšuje šance, že zaměstnavatelé budou investovat do vzdělávání svých zaměstnanců za pomoci agentury.

3.2.5 Technologické faktory

Technologické a technické aspekty, které mohou ovlivňovat okolí společnosti jsou bezpochyby především vývoj technologií a vývoj mobilních technologií a sítí. V současné době dochází k de facto další průmyslové revoluci (průmysl 4.0), kdy dochází k automatizaci a postupnému rozšiřování použití umělé inteligence v podnikání. Nahrazování lidských zdrojů stroji bude v budoucnosti – podle autorky – znamenat růst nezaměstnanosti a nutnost rekvalifikace pracovníků především v oblastech informačních technologií. To znamená pro vzdělávací agenturu příležitost se v tomto směru angažovat a je zde jistý potenciál, že bude růst poptávka po službách ze strany klientů z trhu B2B i B2C.

Současný trend vývoje mobilních technologií otevírá možnosti vytvoření, kromě webových stránek, na kterých budou poskytovány kurzy pro veřejnost (které jsou v dnešní době již samozřejmostí), také mobilních aplikací, které umožní klientům (především z trhu B2C) snadnější a dostupnější vzdělávání. Agentura by tedy měla tento trend následovat a tuto příležitost využít.

3.3 Analýza trhu, požadavků a potřeb klientů,

Analýza trhu, jak již bylo řečeno v teoretických východiscích, obsahuje popis a určení cílového trhu a jeho segmentaci, analýzu konkurence, analýzu zákazníku a jejich potřeb a analýzu celého oboru. Vše výše zmíněné již bylo provedeno v rámci analýzy SLEPT. V této podkapitole autorka shrnuje poznatky z analýz ohledně trhu a analyzuje požadavky a potřeby klientů.

3.3.1 Analýza trhu a cílových segmentů

Autorka této práce provedla analýzu konkurence, jejímž výstupem bylo, že v Jihomoravském kraji působí 47 významnějších vzdělávacích agentur či obecně

společností (výstup analýzy viz v Příloze č.1). Tyto společnosti následně autorka vložila do databáze Amadeus, která obsahovala údaje o 38 společnostech z výše zmíněných 47. Na základě těchto dat autorka zpracovala následující tabulku.

Tabulka 10 Tržby vybraných vzdělávacích agentur za rok 2017.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 35)

Tržby vybraných vzdělávacích agentur podle databáze Amadeus v roce 2017	
Počet vzdělávacích agentur v databázi Amadeus	38
Součet tržeb [Kč]	273 353 000
Průměrné tržby [Kč]	10 124 185
Medián tržeb [Kč]	2 483 000

Vybraných 38 společností mělo v součtu tržby ve výši 273,3 mil. Kč. Průměr těchto tržeb činil cca 10 mil. Kč, jejich medián poté 2,4 mil. Kč.

Cílovým segmentem vzdělávací agentury jsou na trhu B2B společnosti s počtem zaměstnanců od 1 do 249. Podle ČSÚ v Jihomoravském kraji působí 34 166 takovýchto subjektů. V databázi Amadeus je pouze 7 795 ekonomických subjektů s tímto počtem zaměstnanců, od kterých má údaje. Údaje viz v následující tabulce.

Tabulka 11 Cílový segment vzdělávací agentury na trhu B2B.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 35)

7795 subjektů	Zaměstnanci [počet]	Tržby [tis. Kč]
celkem	124 173	371 842 246
medián	3	7 522

Celkové tržby za rok 2017 těchto subjektů tvoří 371 mld. Kč, přičemž střední hodnota tržeb je 7,5 mil. Kč. Celkový počet zaměstnanců činí 124 173, střední hodnota je 3.

Na trhu B2C obyvatelé ve věkových kategoriích 36-45 a 46-55, těch je podle ČSÚ celkem 350 427 a průměrná mzda obyvatel Jihomoravského kraje se pohybuje okolo 28 500 Kč (viz SLEPT analýza).

Na trhu B2G počet základních a středních škol a počet uchazečů o zaměstnání na Úřadech práce v Jihomoravském kraji. Škol je v JMK 672 a uchazečů o zaměstnání bylo v roce 2018 kolem 32 tisíc (viz SLEPT analýza).

3.3.2 Požadavky a potřeby klientů

K získání poznatků o požadavcích a potřebách klientů autorka provedla několik rozhovorů s potenciálními klienty společnosti. Celkově bylo provedeno 8 rozhovorů s potenciálními zákazníky, z nichž 3 neměli o služby vzdělávací agentury zájem. Zbylých 5 potenciálních zákazníků projevilo jistým způsobem zájem, rozhovory s nimi viz v Příloze č. 3.

Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci společností, se kterými autorka někdy spolupracovala, či s osobami, které jsou v jejím okolí. Rozhovory byly vedeny osobně a následně přepsány do psané formy. Autorka se se zaměstnanci společností a osobami domluvila, že nebude zveřejňovat jejich bližší osobní údaje. K rozhovorům bylo přistoupeno z toho důvodu, že dotazníkové šetření by bylo příliš časově a finančně nákladné a podle názoru autorky by nebylo možné zajistit dostatečné množství respondentů tak, aby nedocházelo ke zkreslení výstupů dotazníků. Před zahájením rozhovoru byl potenciální zákazník seznámen s vzdělávací agenturou EDUNIVERSUM, s.r.o. a jejím portfoliem nabízených služeb. V následujícím textu autorka vyhodnocuje poznatky z rozhovorů a rozděluje je do tří cílových segmentů.

a) trh B2B

Autorka vedla rozhovory s personalistkou společnosti se 134 zaměstnanci a s ředitelem společnosti s celkově 7 zaměstnanci. Celkově byly provedeny 3 rozhovory s podniky.

Společnost se 180 zaměstnanci, ale bohužel neměla o služby vzdělávací agentury zájem, jelikož v nedávné době uzavřela kontrakt s jinou agenturou, o které nebyla ochotna sdělit bližší informace.

Shrnutí získaných informací prostřednictvím rozhovoru viz v následující tabulce. Analýzou těchto informací lze podle názoru autorky dojít k závěru, že daný trh má potenciál, jelikož 2 ze 3 společností měly zájem o služby naší agentury. Při přepočtení získaných dat ohledně výše částky, kterou jsou na vzdělávání svých zaměstnanců ochotni vynaložit, vyplynulo, že částka na hodinu kurzu na jednoho účastníka by se měla pohybovat v rozmezí cca 312 až 383 Kč.

Tabulka 12 Potenciální zákazníci agentury na trhu B2B.

(zdroj: vlastní zpracování)

	Podnik 1	Podnik 2
celkový počet zaměstnanců	134	7
Vzdělávací agentura EDUNIVERSUM, s.r.o.:		
zájem o oblast	Management a marketing	Finance
počet školených zaměstnanců	12	2
preferencí prostor	v prostorách zákazníka	v učebně, v prostorách zákazníka
preferencí formy	prezenční, internetové	prezenční
preferencí intenzity	1krát týdně - 5 hodin, 1 měsíc	2krát týdně - 2 hodiny, 3 měsíce
celková částka, kterou jsou ochotni vynaložit	92 000 Kč	30 000 Kč
částka přepočtená na jednoho účastníka	7 666,67 Kč	15 000 Kč
přepočtená částka na 1 hod kurzu na účastníka	383,33 Kč	312,50 Kč
Informace o konkurenci:		
zkušenost s nějakou vzdělávací agenturou	ano	ne
typ agentury	jazykové kurzy	x
počet účastníků v kurzu	8	x
intenzita kurzu	4krát měsíčně - 3 hodiny, půl roku	x
celková částka za kurz, kterou vynaložili	172 800 Kč	x
částka za kurz na jednoho účastníka (Kč/měsíc)	3 600 Kč	x
přepočtená částka na 1 hod kurzu na účastníka	300 Kč	x
způsob vyhledání cizí agentury	na doporučení	x

b) trh B2C

Autorka vedla rozhovory se dvěma fyzickými osobami, nezaměstnanou ženou ve věku 53 let a zaměstnaným mužem ve věku 42 let. Celkově autorka provedla tři rozhovory, ale jedna fyzická osoba, žena, zaměstnaná, ve věku 38 let, neměla zájem o služby agentury, jelikož je podle jejích slov velmi pracovně zatížená a nemá čas navštěvovat ve volném čase kurzy. Výsledky rozhovorů viz v následující tabulce.

Tabulka 13 Potenciální zákazníci agentury na trhu B2C.

(zdroj: vlastní zpracování)

	Fyzická osoba 1	Fyzická osoba 2
věk	42	53
povolání	řidič kamionu	nezaměstnaná
Vzdělávací agentura EDUNIVERSUM, s.r.o.:		
zájem o oblast	IT, Právo	IT
preference formy	internetové kurzy	prezenční
preference intenzity	x	3krát týdně - 4 hodiny
přepočtená částka na 1 hod kurzu	x	62,50 Kč
celková částka, kterou je ochoten vynaložit	5 000 Kč	3 000 Kč/měsíc
Informace o konkurenci:		
zkušenost s nějakou vzdělávací agenturou	ne	ano
typ agentury	x	jazykové kurzy
počet účastníků v kurzu	x	8
intenzita kurzu	x	1krát týdně - 2 hodiny - 9 měsíců
celková částka za kurz, kterou vynaložil	x	12 000 Kč
přepočtená částka na 1 hod kurzu na účastníka	x	167 Kč
způsob vyhledání cizí agentury	nejnižší cena, reference	doporučení

Analýzou těchto informací můžeme podle názoru autorky dojít k závěru, že daný trh má potenciál, jelikož 2 ze 3 oslovených osob měly zájem o služby naší agentury. Ze získaných dat můžeme usoudit, že nezaměstnané osoby nejsou schopny vynakládat žádné částky na vzdělávání, což samozřejmě vyplývá z toho, že nemají žádné příjmy. Vždy tedy upřednostní vzdělávání přes rekvalifikace od Úřadu práce, které jsou pro ně zdarma. Ohledně částek za internetové kurzy a kurzy tzv. offline, tedy kurzy pro veřejnost v učebnách, bude muset autorka vycházet z analýzy cen konkurence – provedenou analýzu viz v následující tabulce, jelikož z rozhovoru nejde usoudit vhodné hodinové sazby.

Tabulka 14 Analýza konkurenčních cen – kurzy pro veřejnost.

(zdroj: vlastní zpracování)

Kurzy pro veřejnost – analýza konkurenčních cen				
oblasti	Finance	Management a Marketing	IT	Právo
offline kurz [Kč/hod/osoba]	418–508	500–890	312–450	399–448
online kurz [Kč/hod/osoba]	1 427–1 996	370–416	367–484	399–998

Z analýzy konkurence tedy vyplynulo, že částky za kurzy pro veřejnost se u konkurence pohybují v případě offline kurzů v rozmezí od 312 až po 890 Kč za hodinu na osobu, v závislosti na oblasti vzdělávání. Online kurzy se poté pohybují v rozmezí od 367 po až 1 996 Kč za hodinu na účastníka, opět v závislosti na oblasti, na kterou je kurz zaměřen. Nejdražší jsou u konkurence právě online kurzy v oblasti financí a práva, nebo v případě offline kurzů z oblastí financí a Managementu a marketingu. U offline kurzů je často v částce za kurz zahrnuto i občerstvení pro účastníky. Hodinové sazby by se tedy u zakládané společnosti měly pohybovat spíše v dolních hranicích, jelikož z počátku bude společnost bez referencí a měla by tedy začínat s nižšími cenami. Průměrně by se měla sazba pohybovat kolem 350 Kč za hodinu na účastníka kurzu.

c) trh B2G

Autorka vedla rozhovory s ředitelkou střední školy na Jižní Moravě. Celkově byly provedeny dva rozhovory s dvěma školami, přičemž jedna ze škol odmítla za semináře pro své žáky platit jakoukoliv částku. Jednalo se o střední školu z Brna.

Shrnutí získaných informací prostřednictvím rozhovoru viz v následující tabulce. Trh má potenciál, jelikož jedna ze dvou oslovených škol měla zájem o služby agentury, ale potenciál je menší než v případě předchozích trhů. Semináře na středních a základních školách mají být pro vzdělávací agenturu spíše reklamou a prostředkem pro tvorbu dobrého jména společnosti. Částky, které mohou v rámci svých rozpočtů školy vynaložit jsou často velmi nízké, z rozhovoru vyplynulo, že za jedna a půl hodinový seminář pro jednu třídu o 25 žácích může společnost od školy dostat cca 830 Kč.

Tabulka 15 Potenciální zákazník na trhu B2G.

(zdroj: vlastní zpracování)

	Střední škola
celkový počet žáků	400
Vzdělávací agentura EDUNIVERSUM, s.r.o.:	
zájem o oblast	Management a marketing, právo
počet žáků, kteří mají projít seminářem	300 žáků v celkově 12 třídách (25 žáků/třída)
preference prostor	v prostorách školy
celková částka, kterou jsou ochotni vynaložit	10 000 Kč
částka přepočtená na jednoho účastníka	33,33 Kč
přepočtená částka na 1,5 hodinový seminář v 1 třídě	833,33 Kč (555,56 Kč/hod)
Informace o konkurenci:	
zkušenost s nějakou vzdělávací agenturou	ne
typ agentury	x
počet účastníků v kurzu	x
intenzita kurzu	x
celková částka za kurz, kterou vynaložili	x
částka za kurz na jednoho účastníka (Kč/měsíc)	x
přepočtená částka na 1 hod kurzu na účastníka	x
způsob vyhledání cizí agentury	x

Na druhé části trhu B2G je významným potenciálním klientem Úřad práce, potažmo uchazeči o zaměstnání nahlášení na Úřadu práce. Jak již bylo psáno výše, pro možnost provádění rekvalifikačních kurzů je třeba splnit především dvě podmínky. První z nich je získání certifikátu od Ministerstva práce a sociálních věcí, který umožňuje agentuře rekvalifikační kurzy provádět. Druhým požadavkem je účast ve výběrovém řízení v rámci veřejné zakázky, kterou vypisuje Úřad práce právě na pořádání rekvalifikačních kurzů pro své uchazeče. Tyto kurzy jsou nejčastěji z oblastí IT a Financí, kdy se jedná o rekvalifikace v oblasti práce na PC, znalost balíčku MS Office a v neposlední řadě výuka účetnictví. Aby společnost mohla získat certifikát a vyhrát veřejnou zakázku, musí být již zavedenou společností se zkušenostmi a dobrým jménem.

Cena, která je nabízena za rekvalifikační kurzy je často nižší z důvodu toho, že v kurzech bývá větší počet účastníků a cena je často rozhodující faktor, který umožní společnosti

veřejnou zakázku vyhrát. Bohužel informace ohledně cen rekvalifikačních kurzů pořádaných Úřadem práce se autorce nepodařilo získat.

Úřady práce často umožňují, aby si uchazeč o zaměstnání našel kurz samostatně a náklady na něj mu pak Úřad práce proplatí. Uchazeč musí na ÚP vyplnit Žádost o rekvalifikaci, kdy Úřad práce poté vystaví uchazeči Potvrzení o úhradě kurzu a na základě toho pak přijme pořadatel rekvalifikačního kurzu uchazeče jako účastníka. Podle průzkumu autorky se ceny rekvalifikačních kurzů pohybují kolem 222–350 Kč za hodinu na účastníka v oblasti IT, 119–145 Kč za hodinu na účastníka v oblasti Financí, 180–205 Kč za hodinu na účastníka v oblasti Managementu a marketingu a 153–198 Kč za hodinu na účastníka v oblasti Práva.

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako analýzu konkurenčního prostředí zvolila autorka Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá sílu odběratelů, dodavatelů a konkurence, hrozbu substitutů a vstupu nové konkurence na trh.

3.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vzdělávací agentura se bude na **trhu B2B** zaměřovat na mikro, malé a střední podniky, tak jak bylo již řečeno výše, z toho důvodu, že se autorka domnívá, že velké podniky mají již zajištěný vlastní systém vzdělávání zaměstnanců, nebo mají uzavřené dlouhodobé kontrakty s velkými vzdělávacími agenturami. Podle databáze ČSÚ v Jihomoravském kraji existuje 34 160 subjektů s počtem zaměstnanců od 1–249 (viz Tabulka 2). Je zde tedy poměrně velká základna potenciálních klientů, kteří by mohli mít o služby agentury zájem.

Z analýzy SLEPT je možné vyčíst, že v současné době je velmi nízká nezaměstnanost. Problémem pro společnosti je získávání kvalitní pracovní síly, z toho lze usuzovat, že společnosti budou nuceny investovat do školení, rekvalifikací a dalšího odborného vývoje zaměstnanců, což je pro agenturu pozitivní vliv.

Velkou nevýhodou pro agenturu ale bude skutečnost, že je na trhu nová, což může řadu potenciálních klientů odradit a způsobit, že dají přednost jiné, již zavedené společnosti.

Na **trhu B2C** se společnost bude zaměřovat na potenciální zákazníky ve věku 36–55 let (viz Tabulka 3), kterých dle ČSÚ v roce 2017 bylo 350 427. K důvodům viz SLEPT analýza – sociální faktory. Ze SLEPT analýzy také vyplývá, že rostou průměrné mzdy

a průměrný věk obyvatel, což podle názoru autorky, povede k většímu zájmu o sebevzdělávání a rekvalifikaci, jelikož obyvatelé JMK budou mít peníze na investici do vzdělávání a zároveň i starší osoby budou chtít zůstat déle ekonomicky aktivní, a to je bude motivovat k rekvalifikacím. Tito potenciální zákazníci mohou volit z poměrně velkého množství společností (dle průzkumu uvedeného v Příloze č. 1 se na vzdělávání veřejnosti zaměřuje 33 významnějších společností), a proto jejich vyjednávací síla bude vysoká a budou volit především podle referencí společnosti a ceny kurzů, případně dle dalších benefitů – jako jsou certifikáty a akreditace vzdělávací agentury.

Na **trhu B2G** budou zákazníky agentury školy a uchazeči o zaměstnání u Úřadu práce. Z analýzy SLEPT vyplývá, že v Jihomoravském kraji je 672 základních a středních škol (viz Tabulka 5) a 32 042 uchazečů o zaměstnání vedených u Úřadu práce (viz Tabulka 6). I na tomto trhu tedy je velká základna potenciálních zákazníků společnosti. Jelikož je společností, které se zaměřují na rekvalifikace poměrně hodně, z této pozice bude mít Úřad práce, potažmo jeho uchazeči o práci, velkou vyjednávací sílu, protože si mohou zvolit z velké škály společností. Pozici agentury může zlepšit získání akreditace od Ministerstva práce a sociálních věcí.

3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k zaměření vzdělávací agentury, lze dodavatele rozčlenit na 2 druhy zdrojů: personální a materiální.

Dodavateli ve formě personálních zdrojů budou pracovníci, kteří budou tvořit a uskutečňovat kurzy zajišťované agenturou. Jelikož cílem vzdělávací agentury je poskytování služeb na vysoké úrovni, těmito zaměstnanci v týmu lektorů musí být specialisté z oboru. Lze předpokládat, že tito specialisté budou požadovat poměrně vysokou mzdu a vzhledem k tomu, že v současné době mají nabídky i z jiných konkurenčních agentur, bude třeba jim tuto vyšší mzdu poskytnout a jejich vyjednávací síla v tomto hledisku bude vysoká.

Dodavateli z hlediska materiálních zdrojů budou poskytovatel webového portálu, na kterém bude mít vzdělávací agentura svoji stránku a připojení do internetových kurzů, pronajímatelé prostor, ve kterých bude společnost mít své učebny a dodavatelé nábytku, počítačů a dalšího nutného vybavení do učeben, ale i kanceláře administrativy společnosti.

Dodavatelem webových domén je firma DOMENA.CZ, dle jejíhož ceníku stojí poskytnutí webové stránky www.eduniversum.cz 249 Kč, tj. 301 Kč vč. DPH na 1 rok. Vytvoření webových stránek od tzv. freelancera, tedy osoby na volné noze, stojí dle portálu mioweb.cz od 15 do 100 tisíc korun. Vzhledem k tomu, že ze stránek agentury budou probíhat i internetové kurzy, může společnost počítat spíše s částkou kolem 100 tis. Kč a více. Z této pozice mají dodavatelé vývojářských služeb poměrně silnou pozici a vytvoření vhodných internetových stránek bude pro společnost představovat vynaložení vysokých nákladů.

Dodavatelé materiálních zdrojů ve formě vybavení učeben a kanceláří podle autorky mají malou vyjednávací sílu, jelikož agentura může využít široké nabídky nábytku, počítačů a dalších zařízení a nakoupit je za výhodnou cenu.

3.4.3 Míra konkurence a rivality

Podle průzkumu autorky (viz Příloha č.1), v Jihomoravském kraji působí 47 významnějších společností, zaměřujících se na vzdělávání, pořádání kurzů, seminářů či školení v oblastech, ve kterých chce působit vzdělávací agentura.

Nejvíce společností, celkem 39, se zaměřuje na obor Management a marketing, na druhém místě je oblast Financí (18), nejméně společností se zabývá vzděláváním v oblastech Právo (11) a IT (10). Pouze 2 společností se zaměřují na všechny 4 oblasti zároveň.

Pokud společnosti budeme dělit dle formy kurzů, které pořádají, můžeme z průzkumu zjistit, že přednášky a kurzy pro školy pořádají pouze 2 společnosti. Internetové kurzy nabízí 4 společnosti. Nejvíce je společností zaměřujících se na veřejnost (33) a firmy (28). Školení na míru nabízí 11 společností. Žádná ze společností neorganizuje všechny formy kurzů zároveň.

Největší rivalita a míra konkurence je, dle průzkumu autorky, mezi společnostmi zabývajícími se pořádáním kurzů pro firmy a veřejnost z oborů Managementu a marketingu. Nejmenší míra rivality je pak na poli Práva a IT. Z průzkumu vyplývá, že pokud společnost provádí kurzy z oblasti Práva nebo IT, většinou je provádí pro veřejnost.

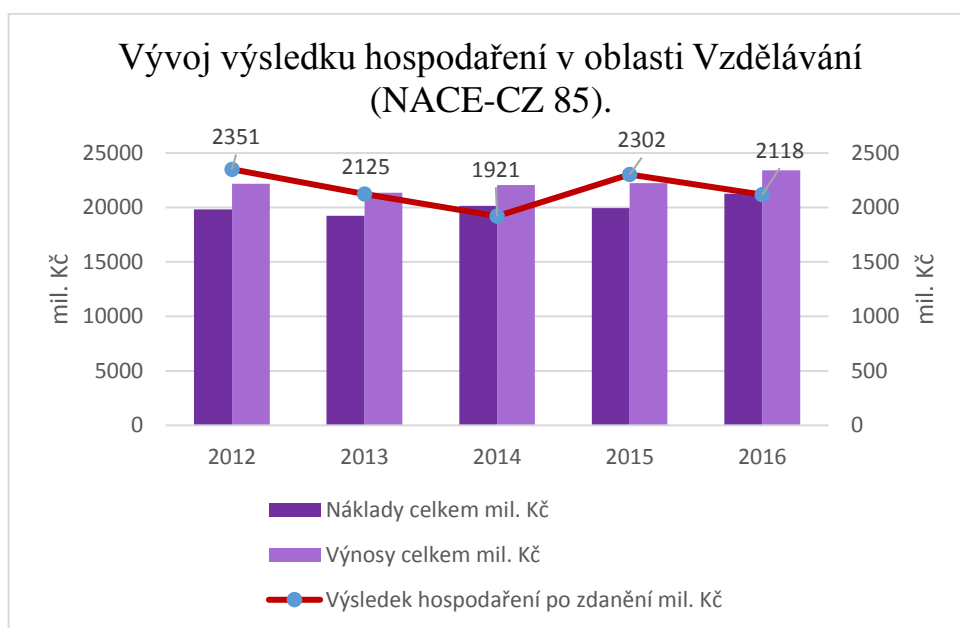
Vzhledem k tomu, že internetové kurzy nejsou regionálně omezeny, konkurenty jsou pro vzdělávací agenturu i další společnosti poskytující internetové kurzy v češtině.

Významným konkurentem je pro vzdělávací agenturu stránka seduo.cz společnosti LMC s.r.o., která poskytuje internetové kurzy a tzv. MOOC kurzy, tj. kurzy předních světových univerzit jako je Harvard či Stanford.

3.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Bariéry vstupu na trh vzdělávacích agentur nejsou v podstatě žádné. Pouze v případě, že společnost chce provádět rekvalifikační kurzy, musí požádat o akreditaci příslušné ministerstvo. Jinak je vstup na trh omezen pouze splněním základních podmínek pro vznik živnosti či podnikání v určité právní formě.

Hrozbou pro agenturu může být to, že dle ČSÚ rostou meziročně výnosy ekonomického sektoru Vzdělávání (NACE-CZ 85), do kterého spadají též vzdělávací agentury (viz následující graf). Data jsou sice dostupná jen do roku 2016, ale i na nich lze vidět, že se podnikatelům v tomto oboru daří (viz Příloha č. 2). Tento růst láká nové společnosti, aby do odvětví vstoupily a jelikož neexistují prakticky žádné bariéry vstupu, je tato hrozba poměrně vysoká.



Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření v oblasti Vzdělávání.

(zdroj: vlastní zpracování dle: 34)

Jelikož ale na trhu již působí vysoký počet společností a míra konkurence mezi nimi je poměrně vysoká, autorka předpokládá, že tato skutečnost mnoho potenciálně vstupujících odradí, anebo je to přinutí k zaměření se na úzce specializovanou činnost, například v rámci odvětví Práva a IT.

3.4.5 Hrozba substitutů

Substitutem pro služby vzdělávací agentury může být na **trhu B2B** především interní činnost společností, které se rozhodnou vzdělávat své zaměstnance sami. To lze předpokládat u mikro společností, které vzdělává přímo majitel společnosti, či nově příchozího zaměstnance školí zaměstnanec služebně starší, či u společností velkých, které mají dostatek zdrojů k vytvoření vlastních vzdělávacích středisek. Na **trhu B2C** může být dle autorky substitutem služeb agentury vzdělávání svépomocí, kdy potenciální zákazníci využívají moderních technologií a vzdělávají se na internetu či z různých odborných publikací. A také trend poskytování internetových kurzů zdarma, jako např. již zmiňovaná webová stránka seduo.cz. Na **trhu B2G** může substitut představovat rozhodnutí ředitelů škol využívat bezplatných seminářů od různých obecně prospěšných společností (např. společnost dTest, o.p.s. se zaměřuje na bezplatné vzdělávání v oblasti spotřebitelského práva).

3.5 Analýza zdrojů

V této podkapitole autorka provádí analýzu fyzických, lidských, finančních a informačních zdrojů.

3.5.1 Fyzické zdroje

Fyzickými zdroji pro vzdělávací agenturu jsou především nábytek, počítače, tabule a dataprojektor do učebny agentury.

Prostory, ve kterých bude mít společnost učebnu, nebudou ve vlastnictví agentury, ale společnost je bude mít v pronájmu. Za pronájem učebny o 54 m² na ulici Křenová, nedaleko svého sídla, bude společnost platit 12 tisíc korun měsíčně, včetně energií a internetu. Tento prostor si ale společnost hodlá pronajmout až od druhého roku její existence.

Sídlo společnosti, jak již bylo řečeno výše, bude v nájemním domě, kde autorka/zakladatelka bydlí, a první tři roky tedy nebude muset společnost vynaložit žádné náklady za kancelářské prostory. Jako kancelářské vybavení budou první roky existence společnosti sloužit osobní notebooky a mobily zaměstnanců společnosti.

3.5.2 Lidské zdroje

Podnikání vzdělávací agentury je založeno především na lidských zdrojích. Při zahájení činnosti společnosti bude na začátku ve společnosti pracovat pouze zakladatelka, která

bude zajišťovat veškerou komunikaci s klienty, jejich vyhledávání, strategické plánování a řízení, finanční rozhodování, marketingové vystupování společnosti, zajištění příslušných akreditací od ministerstev, hledání a nábor lektorů, plnění veškerých legislativních a dalších povinností společnosti. Účetnictví společnosti a daňové povinnosti bude zajišťovat taktéž zakladatelka. Vytváření obsahu a organizace kurzů bude zakladatelka provádět společně s příslušnými lektory.

Lektory bude společnost hledat na internetových portálech s pracovními nabídkami jako je jobs.cz, monster.cz, dobraprace.cz či profesia.cz. Další možnost představuje vyhledávání na sociální síti LinkedIn. V největší míře ale bude zakladatelka lektory hledat ve svém okolí, jako známé ze studií a z pracovních zkušeností.

3.5.3 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje vzdělávací agentury můžeme řadit know-how a vědomosti, které budou tvořit obsah kurzů společnosti, ale také získané akreditace, logo společnosti, webové stránky a firemní design, které společnost bude využívat.

Činnost vzdělávací agentury se nepojí s žádnými patenty či ochrannými známkami a podobně, není potřeba ani žádné licence či povolení k tomu, aby mohla na trhu existovat.

Klíčové pro získání úspěchu na trhu je právě know-how, které musí být dostatečně odlišné od ostatních firem, aby zaujalo a přitáhlo zákazníky. Zakladatelka společnosti má zkušenosti ze všech oborů vyučovaných vzdělávací agenturou, a to zejména z vysokých škol, ale také z pracovních zkušeností. Největší zkušenosti má v oboru právo a daňové problematice a taktéž v oblasti financí, managementu a marketingu. Má ale také velmi dobrou znalost práce na PC, balíčku MS Office a základů programování a tvorby webových stránek. V jejím okolí jsou též osoby, které jsou ochotny ji know-how ohledně určitých oblastí předat a spolupracovat s ní jako lektoři jednotlivých kurzů. Tyto znalosti a informace budou zakladatelce první rok existence společnosti stačit k vytvoření čtyř základních kurzů, které bude poskytovat formou firemního vzdělávání (za pomoci odborníků z okolí zakladatelky) a internetových kurzů. V následujících letech, jak již bylo řečeno, má zakladatelka záměr rozšířit nabídku kurzů a vytvořit učebnu vzdělávací agentury, kterou poté bude třeba vybavit počítači s příslušným softwarem (operačním

systemem Windows 10, balíčkem MS Office, účetním programem POHODA, programem pro vývojáře Visual Studio).

3.5.4 Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti autorka dělí na zdroje v prvním roce podnikání a poté v druhém a následujících letech, jelikož záměrem společnosti je, jak již bylo řečeno v oddílu 3.1.5, nejprve poskytovat pouze firemní vzdělávání, internetové kurzy a semináře na školách a až po prvním roce fungování společnosti, získání zkušeností a referencí, přistoupit k pronájmu prostor, vybavení učebny a rozšíření oblastí kurzů a jejich počtu.

a) první rok existence agentury

Počáteční finanční zdroje budou představovat úspory zakladatelky ve výši 250 000 Kč, které budou tvořit základní kapitál společnosti.

Zřizovací náklady související se založením agentury vyjdou společnost na 20 000 Kč. Za vytvoření webových stránek a internetových kurzů společnost zaplatí 120 000 Kč. Údržba těchto stránek a jejich aktualizace bude společnost stát 1 000 Kč měsíčně. Zakladatelka předpokládá cestovní náklady, které budou souviset s dojížděním do klientských firem a do škol, ve výši 25 000 Kč za rok. Náklady za tisk a kopie materiálů, kancelářské potřeby a ostatní náklady budou činit 10 000 Kč ročně, náklady na propagaci budou činit 20 000 Kč za rok. Pro vedení účetnictví bude společnost potřebovat licenci účetního programu Pohoda komplet za 15 000 Kč. Kurzy bude v prvním roce vyučovat sama zakladatelka ve svém volném čase, tím dojde k úspoře nákladů, které by jinak bylo nutné vynaložit na odvod sociálního a zdravotního pojištění zakladatelky, jelikož ta bude i nadále pokračovat ve svém dosavadním zaměstnání.

Souhrn nákladů společnosti pro první rok existence viz v následující tabulce.

Tabulka 16 Náklady vzdělávací agentury v 1. roce existence.

(zdroj: vlastní zpracování)

Náklady - 1. rok existence	[Kč]
zřizovací náklady	20 000
vytvoření internetových stránek a kurzů	120 000
údržba a aktualizace stránek	12 000
cestovní náklady	25 000
účetní program POHODA	15 000
náklady na propagaci	20 000
ostatní náklady	10 000
celkové náklady	222 000

Základní kapitál společnosti je ve výši 250 000 Kč. Celkové náklady ve výši 222 000 Kč.

Zbytek, tedy 28 000 Kč, bude tvořit rezervy pro nenadálou potřebu.

b) druhý a další roky existence agentury

V následujících letech si vzdělávací agentura bude pronajímat prostory, ve kterých bude mít zřízenou učebnu s kapacitou 12 míst. Za tyto prostory bude platit 144 tisíc ročně (fixní náklady), včetně energií a internetu. Energie a internet jsou zahrnuty ve fixní složce, jelikož se nebudou platit zálohově, ale podle nájemní smlouvy již budou zahrnuty v celkové částce nájmu, který činí 12 tisíc měsíčně. Za kancelářské stoly a židle společnost zaplatí 45 tisíc Kč. Dataprojektor, projekční plátno a magnetické tabule vyjdou společnost na 6 400 Kč. Počítačové vybavení včetně operačního softwaru Windows 10 Pro vyjde společnost na 208 tisíc Kč. Za programy společnost zaplatí 30 tisíc Kč. Instalace programů a zapojení počítačů bude společnost stát jednorázově 5 tisíc Kč. Náklady na propagaci budou činit 30 tisíc Kč. Výdaje v souvislosti se získáním akreditace pro potřeby rekvalifikačních kurzů budou ve výši 4 tisíce Kč. Pro organizaci firemních kurzů a seminářů ve školách nebude potřeba vynaložit žádné náklady, jelikož výuka bude probíhat v prostorách firem či škol. V případě nutnosti bude pro firemní výuku využita učebna společnosti.

Lektoři budou mít se společností uzavřenou dohodu o pracovní činnosti a budou placeni za odučené hodiny. Jelikož se jedná o variabilní složku nákladů, bude ji možné vyčíslit až podle skutečné poptávky po jednotlivých kurzech.

Tabulka 17 Hodinové mzdové sazby pro jednotlivé druhy kurzů.

(zdroj: vlastní zpracování)

druh kurzu	hodinová sazba pro lektora [Kč/hod]
ve firmách	250
pro veřejnost	250
rekvalifikace	200
školy	150

Pro zajišťování kurzů v prostorách clientských firem bude nutné počítat též s cestovními náklady. Tyto náklady si budou lektori hradit sami a poté si je nechají proplatit od vzdělávací agentury. Proplácet se budou na základě jízdních dokladů nebo jako výpočet vzdálenosti a spotřeby automobilu zjištěné z technického průkazu vozidla a ceny pohonných hmot. Odhadované celkové měsíční cestovní náklady činí 15 000 Kč.

Souhrn nákladů společnosti pro druhý rok, bez mzdových nákladů, viz v následující tabulce.

Tabulka 18 Náklady vzdělávací agentury v 2. roce její existence.

(zdroj: vlastní zpracování)

Náklady (bez mzdových) - druhý rok existence	[Kč]
Jednorázové náklady:	
stoly a židle do učebny	45 000
dataprojektor, projekční plátno a magnetické tabule	6 400
počítačové vybavení včetně operačního systému	208 000
Programy	30 000
instalace PC a programů	5 000
získání akreditace	4 000
Součet jednorázové náklady	298 400
Pravidelné náklady:	
nájem učebny	144 000
údržba webových stránek (celý rok)	12 000
náklady na propagaci	30 000
cestovní náklady	15 000
Součet pravidelné náklady	201 000
Celkové náklady (bez mzdových nákladů)	499 400

Celkové náklady – bez mzdových - v druhém roce existence společnosti budou tedy kolem 499 tisíc Kč. V dalších letech ale již společnost nebude muset vynakládat jednorázové náklady na vybavení učebny a počítačů, proto ve třetím a dalších letech budou náklady společnosti, bez mzdových, kolem 201 tisíc Kč ročně.

3.6 McKinsey model 7S

V této kapitole autorka provádí analýzu vnitřního prostředí zakládané společnosti formou McKinseyho modelu 7S, který spočívá ve vymezení sedmi složek společnosti, a to: spolupracovníci, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura a systémy. Podstatné je, aby dané části společnosti fungovaly ve vzájemném souladu.

3.6.1 Spolupracovníci

Lidé, kteří se podílí na tvorbě výstupní hodnoty společnosti jsou to nejpodstatnější, co tvoří vnitřní prostředí podniku. Autorka, jako jediná zakladatelka společnosti, bude z počátku spoléhat jen na své zkušenosti a znalosti. V prvním roce existence společnosti bude kurzy tedy organizovat a vést pouze ona. V dalších letech ale již bude nutné najít další osoby, které budou přispívat k podnikání a budou vést např. kurzy a vyučovat je. Vzdělávací agentura pro svůj úspěch na trhu potřebuje odborníky, na kterých postaví své vzdělávání. Odborníci z praxe – s lety zkušeností – jsou ale velmi nákladní a společnost si je nebude moci, alespoň z počátku, dovolit. Hledat odborníky v okolí je navíc poněkud riskantní, jelikož nikdy není zaručeno, že odborník je opravdu odborníkem a že kromě znalostí v oboru vlastní i další schopnosti, které jsou pro vedení kurzů důležité. Kromě odbornosti, je třeba nabrat též osoby, které budou flexibilní, profesionální a taktéž budou mít prezenční a vyučovací schopnosti. Ty bude zakladatelka hledat ve svém okolí, mezi spolužáky ze svých dvou vysokých škol, kteří se v praxi ujali a jsou ještě mladí, plní elánu a touhy seberealizace a ve vzdělávání budou vidět vyšší cíle. Lektoři budou najímání na smlouvy mimo pracovní poměr – Dohodu o provedení práce a Dohodu o pracovní činnosti. Účelem nicméně bude dlouhodobá spolupráce, která bude v budoucnu honorována vyššími odměnami a časem třeba i nabídkou podílení se na řízení společnosti jako minoritní společník.

3.6.2 Strategie

Strategie vzdělávací agentury bude cílit na to, aby byla alternativou zavedeným společnostem na trhu, při zachování vysoké odbornosti ale i cenové dostupnosti. Toho bude společnost dosahovat tím, že bude uzavírat dohody o pracovní činnosti, případně o provedení práce, s osobami, které jsou pár let po absolvování vysokých škol, jelikož zkušenosti a mnoho let pracující odborníci jsou velmi drazí. První roky existence společnosti bude snahou především získat co nejširší klientelu a dobré jméno. Z toho důvodu bude

vzdělávací agentura pořádat i semináře na středních případně základních školách. Dlouhodobou strategií společnosti ale je, přesunout veškeré vzdělávání na internet do formy online, virtuálních kurzů, ve kterých vidí zakladatelka budoucnost, jelikož nejsou tak nákladné na provoz a klienty společnosti nijak časově ani prostorově neomezují. Snahou samozřejmě vždy bude dosáhnout maximální míry spokojenosti klientů, z toho důvodu od nich bude společnost získávat i zpětnou vazbu a bude se snažit o naplnění jejich požadavků, poznatků a připomínek.

3.6.3 Sdílené hodnoty

Všichni spolupracovníci musí směřovat za cílem společnosti prostřednictvím sdílených hodnot. Misí vzdělávací agentury je zajištění větší osvěty a vzdělání, především ve finanční gramotnosti obyvatelstva a ve znalosti spotřebitelského práva, které obsahuje znalost práv a povinností při reklamacích, uzavírání spotřebitelských úvěrů a obecných občanských práv a povinností. Snahou tedy nebude jen vyučovat, ale celkově kultivovat obyvatelstvo a podnikatelské prostředí. Pro starší obyvatelstvo, které je již na hraně, či za hranou ekonomické aktivity, společnost bude pořádat kurzy k šíření počítačové gramotnosti, které budou mít za cíl navrácení těchto osob do ekonomického procesu a vrácení elánu do života. V současné době má velkou váhu též ekologičnost provozu společností, snahou agentury tedy bude šetření životního prostředí, v jehož souladu a v souladu s moderním vývojem společnosti bude agentura své podnikání přesouvat na internetové stránky – odpadnou tím tedy náklady na učební materiály, provoz učebny, nutnost cestování a podobně.

3.6.4 Schopnosti

Od lektorů, jak již byl řečeno, bude zakladatelka požadovat mimo odbornosti, také profesionální přístup, flexibilitu, prezentační a vyučovací schopnosti. Aby se agentura dále rozvíjela, bude třeba i jistá forma spolupráce s konkurencí, ve formě konferencí či sdílení know-how. K zajištění zlepšování úrovně kurzů bude získávána zpětná vazba od klientů, hodnocení kurzů a lektorů, dle které budou upravovány i učební plány.

3.6.5 Styl

Styl vedení bude demokratický, neboť je důležité přijímat názory a poznatky z okolí i z vnitřku společnosti. Podněty a názory lektorů tedy bude zakladatelka brát na vědomí, jelikož ale právě ona ponese veškeré následky a odpovědnost za společnost, bude mít vždy konečné slovo ona.

3.6.6 Struktura

Struktura společnosti je dána tím, že bude mít jedinou zakladatelku. Ta se ale v budoucnu nebude bránit spolupráci s lektory, kteří se osvědčí a budou mít zájem se podílet na řízení společnosti. Bude zde tedy možnost nákupu minoritního podílu ve společnosti, což bude takového lektora vést k větší loajalitě, motivaci a další spolupráci s agenturou, protože se bude přímo podílet na zisku.

3.6.7 Systémy

Důležitou součástí každé společnosti jsou její vnitřní systémy, které musí chránit před vnějšími průniky a úniky dat. Společnost bude využívat operační systém Windows 10, balíčky MS Office a další programy, a to jak k vyučování, tak k řízení společnosti. Účetnictví agentury bude vedeno v programu Pohoda. Bude nutné vytvořit interní síť, na které budou připojeny počítače v učebně. Nejdůležitější součástí by měl být ale antivirový systém s ochranou proti krádeži dat. Počítače, na kterých bude spravován chod společnosti, databáze klientů, osobní data klientů a další citlivá data musí být oddělena od sítě, na které bude probíhat výuka. K těmto datům bude mít přístup pouze zakladatelka společnosti, časem jen omezený počet osob, tak aby bylo zamezeno jejich odcizení. Jelikož značná část výuky bude prováděna formou online kurzů, bude třeba mít dobře chráněné i webové prostředí společnosti, které bude třeba pravidelně spravovat. Tato opatření bude zakladatelka konzultovat s IT specialistou.

3.7 SWOT analýza

V následující podkapitole autorka provádí shrnující SWOT analýzu, kde na základě výše provedených analýz vytváří matici silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb plynoucích pro společnost z vnějšího prostředí.

Tabulka 19 SWOT analýza.

(zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY(W)
S1: Know-how S2: Cenová politika S3: Financování vlastními zdroji	W1: Neexistence referencí, povědomí o společnosti, image, tradice W2: Vysoká počáteční finanční náročnost W3: Vysoká časová náročnost
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
O1: Růst HDP, růst průměrné mzdy, nízká nezaměstnanost O2: Stárnutí obyvatelstva O3: Trend moderních technologií, automatizace, průmysl 4.0 O4: Aktivní politika nezaměstnanosti O5: Dotační program POVEZ II O6: Velký počet potenciálních klientů	T1: Nízká nezaměstnanost T2: Vstup konkurence T3: Politické faktory T4: Poměrně vysoké sazby daní T5: Nedostatek odborných ale cenově dostupných lektorů

3.7.1 Silné stránky

S1: Know-how – znalosti, zkušenosti a schopnosti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují schopnost společnosti uspět na vybraných trzích. Zakládaná společnost bude v prvním roce vedena pouze samotnou zakladatelkou, která má zkušenosti s lektorstvím a znalosti z oblastí ekonomie, práva i informačních technologií.

S2: Cenová politika – snahou společnosti bude na počátku podnikání nabídnout levnější alternativu k stávajícím agenturám na trhu. Tato cenová politika společnosti mimo jiné umožní, že agentura nebude potřebovat financovat úvěry a v prvním roce podnikání nebude mít ani žádné zaměstnance.

S3: Financování vlastními zdroji – jelikož má zakladatelka dostatečné množství volných finančních prostředků, které do zakládané společnosti vloží, nebude nutné se zavazovat u bankovních společností.

3.7.2 Slabé stránky

W1: Neexistence referencí, povědomí o společnosti, image, tradice – velmi významnou nevýhodou je pro novou společnost skutečnost, že potenciální zákazníci nemají povědomí o její existenci, nemá žádné reference, které by zákazníky přitáhly, a proto nemá ani žádnou image. Tradiční konkurence má tak oproti zakládané společnosti výhody. Toto vše tedy bude muset agentura vybudovat od nuly a investovat velké množství prostředků například do reklamy.

W2: Vysoká počáteční finanční náročnost – slabou stránkou je taktéž poměrně vysoká počáteční náročnost na finanční zdroje, především v druhém roce existence společnosti, kdy si chce zakladatelka pronajmout učebnu, kterou chce vybavit a taktéž chce najmout lektory, jejichž mzdové náklady jsou taky poměrně vysoké. Velmi finančně nákladné bude také vytvoření webových stránek společnosti s přístupem do online kurzů společnosti.

W3: Vysoká časová náročnost – pro vybudování silné pozice na trhu a vytvoření kurzů bude potřeba velké množství času, který si bude muset v prvním roce zakladatelka najít ve svém volnu. Nejvíce času zabere vytvoření obsahu kurzů a přístupů do online kurzů.

3.7.3 Příležitosti

O1: Růst HDP, růst průměrné mzdy, nízká nezaměstnanost – tyto faktory jsou příležitostmi pro vzdělávací agenturu, jelikož růst těchto faktorů působí tak, že roste bohatství obyvatel a vzniká zde tedy potenciál pro investování do vzdělávání. Nízká nezaměstnanost pak působí tak, že na trhu je nedostatek kvalitních pracovníků, společnosti tak musí často školit či vzdělávat a rekvalifikovat své stávající či nově příchozí zaměstnance. Taktéž tento faktor působí na nezaměstnané uchazeče, jelikož jim rekvalifikace mohou přinést výhodu oproti ostatním uchazečům o dané zaměstnání.

O2: Stárnutí obyvatelstva – na základě SLEPT analýzy vyplynulo, že průměrný věk obyvatelstva se zvyšuje. V následujících letech tedy poroste počet starších obyvatel a seniorů. To vytváří příležitost pro společnost, která se může zaměřit na vzdělávání těchto osob, které budou mít zájem o to, být déle ekonomicky aktivní.

O3: Trend moderních technologií, automatizace, průmysl 4.0 – současný vývoj moderních technologií bude v následujících letech představovat velkou příležitost prakticky pro všechny obory podnikání. Skutečnost, že stále více roste počet osob, které

využívají mobilní technologie a vlastní chytré telefony, přináší pro společnost příležitost ve vytvoření mobilní aplikace, přes kterou bude možné procházet online kurzy s využitím některého trendu ve vzdělávání (microlearning, mobile learning), a také možnost užší komunikace s klienty prostřednictvím sociálních sítí. Nahrazování lidské pracovní síly roboty a umělou inteligencí zase v budoucích letech přinese velké množství potenciálních klientů, kteří budou potřebovat rekvalifikaci v oblasti informačních technologií, jelikož poroste nezaměstnanost.

O4: Aktivní politika nezaměstnanosti – v rámci aktivní politiky nezaměstnanosti stát podporuje rekvalifikace nezaměstnaných osob. Uchazeči o zaměstnání pak mají možnost podstoupit zcela zdarma některý z rekvalifikačních kurzů. Jelikož ve společnosti stále převládá povědomí, že vzdělání je zdarma, možnost projít kurzem bezplatně využije většina z uchazečů o zaměstnání. Tento fakt vyplývá též ze skutečnosti, že nezaměstnané osoby často nemají žádný příjem, který by mohly do své rekvalifikace vložit.

O5: Dotační program POVEZ II – významnou příležitostí je pro vzdělávací agenturu existence dotačního programu POVEZ II, který umožňuje proplacení, společností zapojeným do programu, celé částky vynaložené na školení či vzdělávací kurzy pro jejich zaměstnance. To působí jako silný motivační faktor pro dané společnosti, které jsou pak ochotné na vzdělávání svých zaměstnanců přistoupit. Vzdělávací agentura to poskytuje příležitost oslovovat potenciální klienty na trhu B2B s informováním o existenci tohoto programu a zvyšuje se tím šance, že oslovená společnost bude mít o služby agentury zájem.

O6: Velký počet potenciálních klientů – z analýzy SLEPT vyplývá, že na všech třech trzích je velký počet potenciálních klientů, které může společnost oslovit. Autorka v analýze potřeb a přání klientů oslovila několik osob, z nichž většina by měla potenciální zájem o služby agentury.

3.7.4 Hrozby

T1: Nízká nezaměstnanost – nízká nezaměstnanost znamená nízký počet uchazečů o zaměstnání a tím pádem i relativně malý počet potenciálních klientů na trhu B2G pro rekvalifikační kurzy.

T2: Vstup konkurence – vzhledem k prakticky žádným bariérám vstupu na trh a k růstu ziskovosti odvětví vzdělávání hrozí vstup nových konkurentů na trh. Riziko představují i stávající dlouhodobě zavedené agentury, které mají tradiční pozici na trhu.

T3: Politické faktory – politické směřování vlády země ohrožuje vzdělávací agenturu z několika hledisek. Jedním z nich je, že na trhu B2B klesá počet mikro a malých ekonomických subjektů, kteří často bývají odrazeni zaváděnými zákonnými regulacemi podnikání, např. formou elektronické evidence tržeb apod.

T4: Poměrně vysoké sazby daní – sazby daní v České republice jsou poměrně vysoké, pro zaměstnavatele jsou finančně náročné i odvody za jejich zaměstnance, povinnost zavedení daně z přidané hodnoty, v případě splnění zákonných podmínek, také zvedá cenu poskytovaných služeb a hrozí tak odrazení potenciálních zákazníků společnosti.

T5: Nedostatek odborných ale cenově dostupných lektorů – jak již autorka několikrát zmiňovala, úspěch společnosti stojí na kvalitě lektorů, kteří budou vést kurzy společnosti. Zavedení odborníci jsou velmi finančně nároční, a proto si je, alespoň ze začátku, nebude moci společnost dovolit. Zakladatelka tedy bude volit strategii, kdy bude lektory hledat ve svém okolí. Existuje zde však reálné riziko, že se jí nepodaří najít lektory s požadovanými znalostmi a společnosti se tedy nebude dařit.

3.7.5 Numerické vyjádření SWOT analýzy

K úplnému provedení SWOT analýzy je nutné přiřadit jednotlivým faktorům jejich váhu. V následujících tabulkách autorka provádí zhodnocení dopadu jednotlivých faktorů na úspěch společnosti na cílových trzích, a to v bodové škále:

1 – znak je důležitější než znak porovnávaný;

0,5 – znaky jsou stejně důležité;

0 – porovnávaný znak je důležitější než znak.

Tabulka 20 Numerické vyjádření silných stránek.

(zdroj: vlastní zpracování)

	S1	S2	S3	Suma	Váha
S1	X	0,5	1	1,5	50%
S2	0,5	X	1	1,5	50%
S3	0	0	X	0	0%
Suma	X	X	X	3	100%

Z této tabulky vyplývá, že ze silných stránek jsou nejsilnější faktory S1: know-how a S2: cenová politika společnosti.

Tabulka 21 Numerické vyjádření slabých stránek.

(zdroj: vlastní zpracování)

	W1	W2	W3	Suma	Váha
W1	X	1	1	2	67%
W2	0	X	0,5	0,5	17%
W3	0	0,5	X	0,5	17%
Suma	X	X	X	3	100%

Z této tabulky vyplývá, že ze slabých stránek je nejvýznamnější faktor W1: neexistence referencí, povědomí o společnosti, image, tradice společnosti.

Tabulka 22 Numerické vyjádření příležitostí.

(zdroj: vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma	Váha
O1	X	0,5	0	0,5	0	0,5	1,5	10%
O2	0,5	X	0	0	0	0	0,5	3%
O3	1	1	X	0,5	0,5	0,5	3,5	23%
O4	0,5	1	0,5	X	0,5	0,5	3	20%
O5	1	1	0,5	0,5	X	0,5	3,5	23%
O6	0,5	1	0,5	0,5	0,5	X	3	20%
Suma	X	X	X	X	X	X	15	100%

Z této tabulky vyplývá, že z příležitostí jsou nejvýznamnější faktory O3: trend moderních technologií, automatizace, průmysl 4.0 a O5: dotační program POVEZ II.

Tabulka 23 Numerické vyjádření hrozeb.

(zdroj: vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha
T1	X	0	0,5	0,5	1	2	18%
T2	1	X	1	1	0,5	3,5	32%
T3	0,5	0	X	0,5	0	1	9%
T4	0,5	0	0,5	X	0	1	9%
T5	1	0,5	1	1	X	3,5	32%
Suma	X	X	X	X	X	11	100%

Z této tabulky vyplývá, že z hrozeb jsou nejrizikovějšími faktory T2: vstup konkurence a T5: nedostatek odborných ale cenově dostupných lektorů.

3.7.6 Strategie podle matice TOWS

Na závěr SWOT analýzy autorka provádí posouzení vzájemných vazeb mezi jednotlivými faktory a jejich intenzity, na základě kterého pak volí jednu ze strategií matice TOWS. Hodnocení probíhá na škále od -5 po 5, kde je hodnocení:

-5 – velmi intenzivní negativní vazba mezi faktory;

0 – neutrální vazba mezi faktory;

5 – velmi intenzivní pozitivní vazba mezi faktory.

Tabulka 24 Silné stránky a příležitosti.

(zdroj: vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma
S1	5	4	5	3	4	4	25
S2	5	2	4	3	5	4	23
S3	1	1	2	1	2	2	9
Suma	X	X	X	X	X	X	57

Tabulka 25 Slabé stránky a příležitosti.

(zdroj: vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Suma
W1	1	2	3	3	3	3	15
W2	2	1	4	2	2	4	15
W3	1	1	3	2	2	3	12
Suma	X	X	X	X	X	X	42

Tabulka 26 Silné stránky a hrozby.

(zdroj: vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	T5	Suma
S1	-1	-2	-1	-1	-3	-8
S2	-2	-3	-1	-1	-2	-9
S3	-1	-2	-1	-1	-1	-6
Suma	X	X	X	X	X	-23

Tabulka 27 Slabé stránky a hrozby.

(zdroj: vlastní zpracování)

	T1	T2	T3	T4	T5	Suma
W1	-2	-1	-1	-1	-3	-8
W2	-3	-2	-3	-2	-3	-13
W3	-2	-2	-2	-1	-3	-10
Suma	X	X	X	X	X	-31

Tabulka 28 Vzájemné působení.

(zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	57	42
T	-23	-31

Nejvyššího hodnocení dosáhly vazby mezi silnými stránkami a příležitostmi, společnost by tedy měla zvolit strategii S-O, což je strategie maxi-maxi, tedy maximalizace silných stránek s maximálním využitím příležitostí.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole autorka navrhuje podnikatelský plán pro zakládanou vzdělávací agenturu a zhodnocuje na základě analýzou získaných informací, zda by bylo podnikatelský záměr vhodné zrealizovat či nikoliv.

4.1 Titulní strana

Obchodní firma: EDUNIVERSUM, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Brno

Základní kapitál: 250 000 Kč

Společníci: Alena Fejtová

Předmět podnikání: poskytování služeb v oblasti vzdělávání, pořádání kurzů a seminářů

Logo společnosti:



Obrázek 14 Logo společnosti EDUNIVERSUM, s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Exekutivní souhrn

Zakládaná společnost bude působit na trhu vzdělávání v Jihomoravském kraji, kdy její působení bude na tři hlavní segmenty – trh B2B, B2C a B2G, a to v oblastech financí, managementu a marketingu, informačních technologií a práva. Poskytování kurzů bude probíhat na těchto segmentech trhu. Na trhu B2B, tedy pro zaměstnance klientů, kteří si najmou zakládanou společnost za účelem vytvoření školení či kurzů z daných oblastí. Druhou

úrovni je poskytování kurzů veřejnosti, tedy na trhu B2C, ve formě offline kurzů v učebnách agentury a online kurzů na stránkách společnosti. Třetí a poslední úroveň budou představovat rekvalifikační kurzy, poskytované uchazečům o zaměstnání ve spolupráci s Úřadem práce a semináře na základních a středních školách, tedy na trhu B2G.

Na základě analýzy konkurence bylo zjištěno, že tento trh má potenciál, jelikož na trhu působí 47 významnějších agentur, z nichž žádná nepůsobí na všech segmentech a spíše se zaměřuje na úzkou oblast. Na základě analýzy požadavků a potřeb klientů bylo zjištěno, že o služby společnosti je zájem a že společnost může být na trhu mezi zavedenými společnostmi konkurenceschopná i z hlediska cen, i z hlediska poskytovaných služeb. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejsilnějšími faktory společnosti jsou její know-how a cenová politika a mezi nejvýznamnější příležitosti patří trend moderních technologií, automatizace, průmysl 4.0, které hodlá společnost využít vytvořením mobilní aplikace pro klienty a v postupném přesunu na internetové stránky společnosti, s poskytováním online kurzů, které mají významnou výhodu v jejich omezené nákladovosti (kurz stačí jednou vytvořit a je bez dalších nákladů k dispozici velkému množství klientů) a v časové a místní neomezenosti, kdy klienti mohou kurzy dělat dle svých časových možností na jimi zvoleném místě.

4.3 Popis podniku

Zakládanou společností je vzdělávací agentura zaměřená na poskytování vzdělávání v oblastech financí, managementu a marketingu, informačních technologií a práva. Agentura své podnikání rozdělí do tří úrovní, respektive tří cílových trhů, a to trhu B2B, kde bude poskytovat kurzy pro zaměstnance klientů mikro, malých a středních podniků v Jihomoravském kraji, trhu B2C, na kterém bude poskytovat kurzy pro veřejnost v online i offline formě, a trh B2G, kde bude společnost pořádat semináře na základních a středních školách a vytvářet ve spolupráci s Úřadem práce rekvalifikační kurzy pro uchazeče o zaměstnání.

Právní formou, kterou si zakladatelka společnosti zvolila, je společnost s ručením omezeným, které je kapitálově nenáročnou formou právnické osoby s omezenou rizikovostí pro zakladatelku, která ručí jen do výše nesplaceného vkladu. Základní kapitál společnosti bude činit 250 000 Kč.

Obchodní firma společnosti bude EDUNIVERSUM, s.r.o., která vznikla spojením anglického překladu slova „vzdělání“ a latinského překladu slova „vesmír“. Tedy

„education“ a „universum“. Důvodem volby této obchodní firmy bylo, aby se jednalo o název snadno zapamatovatelný a vyjadřující předmět podnikání společnosti.

Logo společnosti bylo navrženo v barvách fialově-černo-bílé, s motivem vesmíru, z důvodu použití latinského názvu vesmíru v obchodní firmě společnosti.

Sídlo společnosti bude v prvních třech letech fungování společnosti, z důvodu úspory nákladů za pronájem kanceláře, v bytovém domě na ulici Klíčova, která leží poblíž dvou velkých dopravních tepen města Brna, a to ulic Křenová a Tržní. Sídlo tak bude umístěno v blízkosti centra, s výbornou dostupností i za pomoci hromadné dopravy. Bytový dům je novostavbou, s vlastním parkovištěm za závorou a kamerovým systémem.

4.3.1 Vize

Vizi společnosti je stát se alternativou k zavedeným vzdělávacím agenturám, která bude pro klienty partnerem ve vzdělávání, ke kterému se budou pravidelně vracet, a kterého budou vnímat jako odborníka, s jehož službami jsou maximálně spokojeni.

4.3.2 Mise

Misí společnosti je šířit osvětu a vzdělání především v oblastech finanční gramotnosti a ve znalostech spotřebitelského práva, vrácení elánu do života starším osobám a prodloužování jejich ekonomické aktivity, pomáhat klientům uplatnit se na trhu práce a zvyšovat jejich odbornost.

4.3.3 Strategie

Vzdělávací agentura se bude na trhu B2B zaměřovat na mikro, malé a střední podniky, které neorganizují vlastní vzdělávání jejich zaměstnancům, kterým bude nabízet kurzy ze své nabídky nebo kurzy na míru podle jejich přání, v prostorách učebny agentury nebo na pracovišti klienta. Na trhu B2C se pak bude agentura zaměřovat na fyzické osoby, veřejnost, ve věku 36-55 let, kteří jsou již jistým způsobem zapracováni v jejich povolání a zároveň mají potenciální zájem si rozšiřovat svoji odbornost, a to prostřednictvím online kurzů a kurzů v učebně agentury. Na trhu B2G pak agentura bude oslovovat základní a střední školy v Jihomoravském kraji, kterým bude nabízet semináře se zaměřením především na finanční a právní gramotnost, a dále se agentura na tomto trhu bude účastnit veřejných zakázek na organizaci rekvalifikačních kurzů pro uchazeče o zaměstnání ve spolupráci s Úřadem práce.

4.3.4 Cíle

Cíle zakládané společnosti musí splňovat metodiku SMART, tedy být: konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Cíle zakládané vzdělávací agentury jsou následující:

- do pěti let od založení společnosti organizovat alespoň 15 kurzů měsíčně, pět na každém z trhů;
- do pěti let od založení společnosti mít měsíční tržby ve výši 300 000 Kč;
- do dvou let od založení společnosti vybudovat a vybavit vlastní učebnu agentury;
- do dvou let od založení získat akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí k provádění vzdělávacích programů ve spolupráci s Úřadem práce ČR.

4.4 Analýza trhu a podniku

Analýza trhu, kterou autorka prováděla v analytické části této práce přinesla následující výsledky:

- v Jihomoravském kraji působí 47 významnějších vzdělávacích společností
 - na trhu B2B působí 28 z nich
 - na trhu B2C působí 33 z nich
 - na trhu B2G působí 2 z nich
- z těchto společností autorka našla v databázi Amadeus data o 38 společnostech, jejichž průměrné tržby v roce 2017 dosahují částky 10,1 mil. Kč. Medián tržeb je 2,4 mil. Kč.
- Na trhu B2B je potenciál 34 tisíc klientů – ekonomických subjektů s počtem zaměstnanců od 1-249. Na trhu B2C je potenciál 350 tisíc klientů – ve věku od 36 do 55 let. Na trhu B2G je potenciál 672 základních či středních škol a 32 tisíc potenciálních klientů mezi uchazeči o zaměstnání na Úřadech práce.
- Na základě provedených rozhovorů s potenciálními klienty společnosti byly zjištěny informace o potřebách a požadavcích potenciálních klientů. Z osmi provedených rozhovorů mělo pět potenciálních zákazníků zájem o služby vzdělávací agentury – z nich reprezentanti na každém z cílových trhů.
- Z provedených rozhovorů a analýzy cen konkurence vyplývá, že ceny pro klienty na trhu B2B by se měly pohybovat v rozmezí 312 až 383 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka, na trhu B2C, v závislosti na typu a obsahu kurzu, v rozmezí

312 až 1 996 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka, a na trhu B2G, v případě rekvalifikačních kurzů, v rozmezí 153 až 350 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka v závislosti na obsahu kurzu, a v případě škol by se částka měla pohybovat okolo 830 Kč za 2 vyučovací hodiny (tj. 90 min. seminář).

4.5 Organizační plán

Zakládaná společnost bude mít jedinou zakladatelku, která tedy bude mít 100 % podíl na společnosti. V prvním roce existence společnosti bude veškerou činnost, včetně výuky, zajišťovat zakladatelka společnosti.

Od druhého roku existence společnosti bude zakladatelka již vyhledávat lektory pro kurzy společnosti a s nimi uzavírat dohody o pracovní činnosti, případně dohody o provedení práce. Tyto lektory bude zakladatelka přednostně vyhledávat ve svém okolí, mezi známými ze studijních a pracovních kruhů. V případě nutnosti bude též vyhledávat na portálech s pracovními nabídkami či sociální síti LinkedIn. Jelikož právě na lektorech bude stát celý úspěch společnosti na trhu, bude tento výběr prováděn velmi pečlivě, kdy lektor, se kterým vzdělávací agentura bude spolupracovat, by měla být osoba, která má pár let odborných zkušeností v daném oboru, s profesionálním vystupováním, prezenčními a vyučovacími schopnostmi, s možností flexibility. Lektor, který bude vést daný kurz, bude mít za úkol, spolu se zakladatelkou společnosti, vytvořit obsah daného kurzu a daný kurz vyučovat.

Forma společnosti s ručením omezeným byla zakladatelkou vybrána také z toho důvodu, že v budoucnu má zakladatelka záměr rozšířit vlastnickou strukturu společnosti o další minoritní vlastníky, a to právě z řad osvědčených lektorů, se kterými agentura dlouhodobě spolupracovala. To, že se lektor bude podílet na zisku jako společník agentury, podle názoru autorky, povede k vyšší loajalitě ke společnosti, motivaci a novému nadšení do vytváření dalších kurzů zajímavých pro zákazníky společnosti.

4.6 Obchodní plán

V této podkapitole autorka vymezuje průběh vyhledávání klientů z cílových trhů, které bude probíhat pouze na trhu B2B a na trhu B2G u základních a středních škol. Akvizice zbývajících klientů bude probíhat prostřednictvím propagace společnosti.

Akviziční politika vzdělávací agentury na trhu B2B bude probíhat jako telefonické kontaktování v kombinaci s emailovou komunikací s potenciálními zákazníky, ve

velikosti mikro, malé a střední, tedy s 1-249 zaměstnanci, na trhu B2G jako emailové kontaktování školských zařízení. Vyhledávání a kontaktování potenciálních klientů bude provádět v prvním dvou letech fungování společnosti sama zakladatelka. Této činnosti se bude věnovat 3 hodiny denně, ve svém volnu. Za jeden měsíc zakladatelka kontaktuje 120 potenciálních klientů na trhu B2B (40 mikro, 40 malé, 40 střední) a 20 potenciálních klientů mezi základními či středními školami (15 střední, 5 základní). Propagace agentury pro trhy B2C bude probíhat prostřednictvím reklamy na internetu, sociálních sítích a letákovou formou. Autorka předpokládá, že počet oslovených potenciálních klientů na tomto trhu bude 100 tisíc měsíčně. Na trhu B2G, pro uchazeče o zaměstnání, se bude agentura propagovat až od 2. roku jejího fungování, a to prostřednictvím výše zmíněných způsobů pro trh B2C, s rozšířením letákové reklamy do prostor ÚP a propagací ze strany spolupracujícího Úřadu práce. Autorka předpokládá, že počet oslovených potenciálních klientů na tomto trhu bude 20 tisíc měsíčně.

V následujícím textu jsou zpracovány tři varianty úspěšnosti obchodního působení vzdělávací agentury – pesimistická, realistická a optimistická, v prvních dvou letech existence společnosti. Úspěšnost oslovení klientů a jejich zájem o služby společnosti je vyjádřen procentně. Autorka předpokládá, že v průběhu let fungování společnosti poroste povědomí o vzdělávací agentuře a její goodwill, poroste tedy i zájem klientů o její služby. Varianty obchodního působení společnosti na jednotlivých trzích viz v následujících tabulkách, které byly zpracovány na základě údajů zjištěných v analytické části této práce.

4.6.1 Pesimistická varianta

Tabulka 29 Obchodní plán - pesimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (mikro)	480	480
% úspěšnost	2,08%	2,50%
počet získaných klientů (mikro)	10	12
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (mikro)	3	3
počet oslovených potenciálních klientů (malé)	480	480
% úspěšnost	2,50%	2,92%
počet získaných klientů (malé)	12	14
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (malé)	6	6

počet oslovených potenciálních klientů (střední)	480	480
% úspěšnost	2,92%	3,54%
počet získaných klientů (střední)	14	17
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (střední)	12	12
celkový počet zaměstnanců v kurzu (všechny)	270	324
cena na zaměstnance na hodinu kurzu	312 Kč	350 Kč
průměrný počet hodin kurzu	5	5
předpokládané tržby na trh B2B	421 200 Kč	567 000 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (online i offline kurz)	1 200 000	1 200 000
% úspěšnost (online kurz)	0,20%	0,30%
počet získaných klientů (online kurz)	2 400	3 600
průměrná cena za internetový kurz	300 Kč	300 Kč
předpokládané tržby (online kurz)	720 000 Kč	1 080 000 Kč
% úspěšnost (offline kurz)	x	0,03%
počet získaných klientů (offline kurz)	x	360
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	400 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (offline kurz)	0 Kč	720 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	720 000 Kč	1 800 000 Kč
trh B2G (pesimistická varianta)	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (školy)	240	240
% úspěšnost	1,00%	1,50%
počet získaných klientů (školy)	2	4
cena za jeden seminář	830 Kč	830 Kč
předpokládané tržby (školy)	1 992 Kč	2 988 Kč
počet oslovených potenciálních klientů (rekvalifikace)	x	240 000
% úspěšnost	x	0,20%
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	480
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	150 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (rekvalifikace)	0 Kč	360 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	1 992 Kč	362 988 Kč
Předpokládané tržby v této variantě	1 143 192 Kč	2 729 988 Kč

Na základě předpokládané poptávky po jednotlivých kurzech, autorka stanovila mzdové náklady na tuto variantu:

Tabulka 30 Mzdové náklady - pesimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady - Pesimistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (mikro)	10	12
počet získaných klientů (malé)	12	14
počet získaných klientů (střední)	14	17
celkový počet kurzů trh B2B	36	43
průměrný počet hodin kurzu	5	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	250	250
celkové mzdové náklady trh B2B	45 000 Kč	53 750 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (offline kurz)	x	360
průměrný počet klientů v kurzu (offline kurz)	x	10
celkový počet kurzů trh B2C (offline kurz)	x	36
průměrný počet hodin kurzu	x	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	x	250
celkové mzdové náklady trh B2C	x	45 000 Kč
trh B2G (pesimistická varianta)	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (školy)	2	4
mzdová sazba pro lektora za seminář	225	225
celkové mzdové náklady (školy)	450	900
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	480
průměrný počet klientů v kurzu (rekvalifikace)	x	10
celkový počet kurzů (rekvalifikace)	x	48
průměrný počet hodin kurzu	x	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	x	200
celkové mzdové náklady (rekvalifikace)	x	48 000
celkové mzdové náklady trh B2G	450 Kč	48 900 Kč
Předpokládané mzdové náklady v této variantě	45 450 Kč	147 650 Kč

V této variantě tedy celkové náklady činí:

- $TC_1 = 222\,000 + 45\,450 = 267\,450\text{ Kč}$;
- $TC_2 = 499\,400 + 147\,650 = 647\,050\text{ Kč}$.

4.6.2 Realistická varianta

Tabulka 31 Obchodní plán - realistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (mikro)	480	480
% úspěšnost	2,50%	2,92%
počet získaných klientů (mikro)	12	14
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (mikro)	3	3
počet oslovených potenciálních klientů (malé)	480	480
% úspěšnost	2,92%	3,54%
počet získaných klientů (malé)	14	17
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (malé)	6	6
počet oslovených potenciálních klientů (střední)	480	480
% úspěšnost	3,54%	3,96%
počet získaných klientů (střední)	17	19
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (střední)	12	12
celkový počet zaměstnanců v kurzu (všechny)	324	372
cena na zaměstnance na hodinu kurzu	312 Kč	350 Kč
průměrný počet hodin kurzu	5	5
předpokládané tržby na trh B2B	505 440 Kč	651 000 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (online i offline kurz)	1 200 000	1 200 000
% úspěšnost (online kurz)	0,30%	0,40%
počet získaných klientů (online kurz)	3 600	4 800
průměrná cena za internetový kurz	300 Kč	300 Kč
předpokládané tržby (online kurz)	1 080 000 Kč	1 440 000 Kč
% úspěšnost (offline kurz)	x	0,04%
počet získaných klientů (offline kurz)	x	480
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	400 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (offline kurz)	0 Kč	960 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	1 080 000 Kč	2 400 000 Kč
trh B2G (realistická varianta)	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (školy)	240	240
% úspěšnost	1,50%	2,00%
počet získaných klientů (školy)	4	5
cena za jeden seminář	830 Kč	830 Kč

předpokládané tržby (školy)	2 988 Kč	3 984 Kč
počet oslovených potenciálních klientů (rekvalifikace)	x	240 000
% úspěšnost	x	0,40%
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	960
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	150 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (rekvalifikace)	0 Kč	720 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	2 988 Kč	723 984 Kč
Předpokládané tržby v této variantě	1 588 428 Kč	3 774 984 Kč

Na základě předpokládané poptávky po jednotlivých kurzech, autorka stanovila mzdové náklady na tuto variantu:

Tabulka 32 Mzdové náklady - realistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady - Realistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (mikro)	12	14
počet získaných klientů (malé)	14	17
počet získaných klientů (střední)	17	19
celkový počet kurzů trh B2B	43	50
průměrný počet hodin kurzu	5	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	250	250
celkové mzdové náklady trh B2B	53 750 Kč	62 500 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (offline kurz)	x	480
průměrný počet klientů v kurzu (offline kurz)	x	10
celkový počet kurzů trh B2C (offline kurz)	x	48
průměrný počet hodin kurzu	x	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	x	250
celkové mzdové náklady trh B2C	x	60 000 Kč
trh B2G (pesimistická varianta)	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (školy)	4	5
mzdová sazba pro lektora za seminář	225	225
celkové mzdové náklady (školy)	900	1 125
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	960
průměrný počet klientů v kurzu (rekvalifikace)	x	10
celkový počet kurzů (rekvalifikace)	x	96
průměrný počet hodin kurzu	x	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	x	200
celkové mzdové náklady (rekvalifikace)	x	96 000
celkové mzdové náklady trh B2G	900 Kč	97 125 Kč
Předpokládané mzdové náklady v této variantě	54 650 Kč	219 625 Kč

V této variantě tedy celkové náklady činí:

- $TC_1 = 222\,000 + 54\,650 = 276\,650\text{ Kč}$;
- $TC_2 = 499\,400 + 219\,625 = 719\,025\text{ Kč}$.

4.6.3 Optimistická varianta

Tabulka 33 Obchodní plán - optimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (mikro)	480	480
% úspěšnost	2,92%	3,54%
počet získaných klientů (mikro)	14	17
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (mikro)	3	3
počet oslovených potenciálních klientů (malé)	480	480
% úspěšnost	3,54%	3,96%
počet získaných klientů (malé)	17	19
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (malé)	6	6
počet oslovených potenciálních klientů (střední)	480	480
% úspěšnost	3,96%	4,58%
počet získaných klientů (střední)	19	22
průměrný počet zaměstnanců v kurzu (střední)	12	12
celkový počet zaměstnanců v kurzu (všechny)	372	429
cena na zaměstnance na hodinu kurzu	312 Kč	350 Kč
průměrný počet hodin kurzu	5	5
předpokládané tržby na trh B2B	580 320 Kč	750 750 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet oslovených potenciálních klientů (online i offline kurz)	1 200 000	1 200 000
% úspěšnost (online kurz)	0,40%	0,50%
počet získaných klientů (online kurz)	4 800	6 000
průměrná cena za internetový kurz	300 Kč	300 Kč
předpokládané tržby (online kurz)	1 440 000 Kč	1 800 000 Kč
počet oslovených potenciálních klientů (offline kurz)	x	1 200 000
% úspěšnost	x	0,05%
počet získaných klientů (offline kurz)	x	600
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	400 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (offline kurz)	0 Kč	1 200 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	1 440 000 Kč	3 000 000 Kč
trh B2G (optimistická varianta)	1. rok	2. rok

počet oslovených potenciálních klientů (školy)	240	240
% úspěšnost	2,00%	2,50%
počet získaných klientů (školy)	5	6
cena za jeden seminář	830 Kč	830 Kč
předpokládané tržby (školy)	3 984 Kč	4 980 Kč
počet oslovených potenciálních klientů (rekvalifikace)	x	240 000
% úspěšnost	x	0,60%
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	1 440
průměrná cena na klienta na hodinu kurzu	x	150 Kč
průměrný počet hodin kurzu	x	5
předpokládané tržby (rekvalifikace)	0 Kč	1 080 000 Kč
předpokládané tržby na trh B2C	3 984 Kč	1 084 980 Kč
Předpokládané tržby v této variantě	2 024 304 Kč	4 835 730 Kč

Na základě předpokládané poptávky po jednotlivých kurzech, autorka stanovila mzdové náklady na tuto variantu:

Tabulka 34 Mzdové náklady - optimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady - Optimistická varianta		
trh B2B	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (mikro)	14	17
počet získaných klientů (malé)	17	19
počet získaných klientů (střední)	19	22
celkový počet kurzů trh B2B	50	58
průměrný počet hodin kurzu	5	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	250	250
celkové mzdové náklady trh B2B	62 500 Kč	72 500 Kč
trh B2C	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (offline kurz)	x	600
průměrný počet klientů v kurzu (offline kurz)	x	10
celkový počet kurzů trh B2C (offline kurz)	x	60
průměrný počet hodin kurzu	x	5
hodinová mzdová sazba pro lektora	x	250
celkové mzdové náklady trh B2C	x	75 000 Kč
trh B2G (pesimistická varianta)	1. rok	2. rok
počet získaných klientů (školy)	5	6
mzdová sazba pro lektora za seminář	225	225
celkové mzdové náklady (školy)	1 125	1 350
počet získaných klientů (rekvalifikace)	x	1 440
průměrný počet klientů v kurzu (rekvalifikace)	x	10
celkový počet kurzů (rekvalifikace)	x	144
průměrný počet hodin kurzu	x	5

hodinová mzdová sazba pro lektora	x	200
celkové mzdové náklady (rekvalifikace)	x	144 000
celkové mzdové náklady trh B2G	1 125 Kč	145 350 Kč
Předpokládané mzdové náklady v této variantě	63 625 Kč	292 850 Kč

V této variantě tedy celkové náklady činí:

- $TC_1 = 222\,000 + 63\,625 = 285\,625\text{ Kč}$;
- $TC_2 = 499\,400 + 292\,850 = 792\,250\text{ Kč}$.

4.7 Marketingový plán

Ke zpracování marketingového plánu autorka použila nástroje Marketingového mixu služeb (7P), který zahrnuje popis produktu, ceny, distribuce, komunikace, materiálního prostředí, lidí a procesů v klíčovém postavení pro úspěšné fungování zakládané vzdělávací agentury.

Na základě obchodního plánu a cílů zakládané vzdělávací agentury autorka definovala primární marketingový cíl, jehož součástí je:

- na trhu B2B:
 - v prvním roce: oslovení 480 potenciálních klientů z řad mikro subjektů s responzí alespoň 2,08 %, 480 potenciálních klientů z řad malých subjektů s responzí alespoň 2,50 % a 480 potenciálních klientů z řad středních subjektů s responzí alespoň 2,92 %;
 - v druhém roce: oslovení 480 potenciálních klientů z řad mikro subjektů s responzí alespoň 2,50 %, 480 potenciálních klientů z řad malých subjektů s responzí alespoň 2,92 % a 480 potenciálních klientů z řad středních subjektů s responzí alespoň 3,54 %;
- na trhu B2C:
 - v prvním roce: oslovení 1 200 000 potenciálních klientů s responzí alespoň 0,20 % od potenciálních klientů online kurzů;
 - v druhém roce: oslovení 1 200 000 potenciálních klientů s responzí alespoň 0,30 % od potenciálních klientů online kurzů a 0,03 % od potenciálních klientů offline kurzů;
- na trhu B2G
 - v prvním roce: oslovení 240 potenciálních klientů z řad škol s responzí alespoň 1,00 %;

- v druhém roce: oslovení 240 potenciálních klientů z řad škol s responzí alespoň 1,50 % a 240 000 klientů z řad uchazečů o zaměstnání s responzí alespoň 0,20 %.

Podle tohoto marketingového cíle by měla společnost v prvním roce dosáhnout tržeb alespoň ve výši 1 143 192 Kč a v druhém roce ve výši 2 729 988 Kč.

4.7.1 Produkt

Produktem, který bude zakládaná společnost poskytovat, jsou služby ve formě vzdělávání v příslušných směrech, které si klient zvolí, a to z oblasti financí, managementu a marketingu, informačních technologií a práva. Tyto služby bude společnost poskytovat na třech úrovních. První z nich je poskytování kurzů na trhu B2B, tedy pro zaměstnance klientů, kteří si najmou zakládanou společnost za účelem vytvoření školení či kurzů z daných oblastí. Druhou úrovní je poskytování kurzů veřejnosti, tedy na trhu B2C, ve formě offline kurzů v učebnách agentury a online kurzů na stránkách společnosti. Třetí a poslední úroveň budou představovat rekvalifikační kurzy, poskytované uchazečům o zaměstnání, ve spolupráci s Úřadem práce a semináře na základních a středních školách, tedy na trhu B2G. V jednotlivých oblastech budou poskytovány kurzy:

- finance: účetnictví, daně, řízení financí, kalkulace;
- management, marketing: manažerské dovednosti, rozvoj osobnosti, marketing a obchod, organizační management;
- IT: základní práce na PC, Balíček MS Office, tvorba webových stránek a webdesign, programování;
- právo: pracovní právo, daňové právo, spotřebitelské právo, obchodní právo, aktuální legislativní změny.

Příklady offline kurzů:

- oblast financí: Pohledávky a dluhy z pohledu účetnictví a daní;
- oblast managementu a marketingu: Krizový management a řízení změn;
- oblast IT: Základy MS Excel;
- oblast práva: Pracovní právo z pohledu zaměstnavatele v praxi.

Příklady online kurzů:

- oblast financí: Základy účetnictví;
- oblast managementu a marketingu: Motivace a vedení;

- oblast IT: Umění prezentace s podporou Prezi a MS PowerPoint;
- oblast práva: Závazkové právo, aneb jak na smlouvu.

Příklady vzdělávacích seminářů:

- Reklamace a jak na ně;
- Základy závazkového práva – smlouvy;
- Spotřebitelské úvěry, na co pozor;
- Smlouvy s operátory;

Výstupem online a offline kurzů budou certifikáty od vzdělávací agentury.

4.7.2 Cena

Na základě analýzy konkurence a provedených rozhovorů s potenciálními klienty společnosti bylo zjištěno, že ceny pro klienty na trhu B2B by se měly pohybovat v rozmezí 312 až 383 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka, na trhu B2C, v závislosti na typu a obsahu kurzu, v rozmezí 312 až 1 996 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka, a na trhu B2G, v případě rekvalifikačních kurzů, v rozmezí 153 až 350 Kč za hodinu kurzu na jednoho účastníka v závislosti na obsahu kurzu, a v případě škol by se částka měla pohybovat okolo 830 Kč za 90 min. seminář (k tomuto blíže viz analytická část této práce). V případě rekvalifikačních kurzů je obvyklé, že jejich cena je z důvodu nutnosti projití veřejným zadáváním nižší a taktéž z důvodu většího množství účastníků v daném kurzu. Z toho vyplývá, že částky za hodinu kurzu na jednoho účastníka by se měly pohybovat v rozmezí 120 až 320 Kč.

Platební podmínky bude mít společnost nastavené následujícím způsobem:

- v případě trhu B2B: se bude jednat o klasický dodavatelsko-odběratelský vztah, kdy vzdělávací agentura po proběhnutí kurzu vystaví klientovi fakturu se splatností 30 dní.
- v případě trhu B2C: pro závaznou rezervaci daného kurzu bude požadována platba předem na účet společnosti, na základě které bude vystaven doklad klientovi.
- v případě trhu B2G: bude nejprve nutné pro získání veřejné zakázky vyčíslit kalkulaci a předběžný objem poskytovaných služeb společností, následně se již vztah řídí jako klasický dodavatelsko-odběratelský, jako v případě trhu B2B.

- v případě seminářů pro školy se bude jednat taktéž o vystavení faktury se splatností 30 dnů.
- v případě internetových kurzů: bude možná platba bankovním převodem, nebo skrze platební bránu (online platební kartou), posléze bude klientovi zaslán doklad o zaplacení.

Pro udržení klientů a vytvoření dlouhodobých vztahů, bude na další kurz pro daného klienta poskytovaná věrnostní sleva 5 % z ceny kurzu.

4.7.3 Distribuce

V případě poskytování služeb hovoříme o tzv. nehmotném produktu a nemůžeme tedy pracovat s fyzickou distribucí. V případě vzdělávací agentury ale existují ve vztahu ke klientům i potenciálním klientům informační toky, které zahrnují především organizaci kurzu, poskytování informací o kurzech a zjišťování dalších potřeb klientů. Tato komunikace bude prováděna především skrze telefon, emaily a osobně. Po zřízení a vybavení učebny agentury bude komunikace s klienty probíhat skrze lektory také v této učebně. Komunikace také bude probíhat skrze internetové stránky společnosti, kde budou klientům poskytovány základní informace, zveřejněny FAQ a taktéž přístupný online chat s koordinátorem kurzů/zakladatelkou, lektory.

4.7.4 Komunikace

Marketingová komunikace bude realizována především prostřednictvím internetových reklam, reklam na sociálních sítích a taktéž prostřednictvím letáků, umístěných na Úřadech práce v Jihomoravském kraji a dalších vhodných místech.

Potenciál představují i pracovní veletrhy, kde by mohla společnost oslovovat další potenciální klienty, především z trhů B2B a B2C.

V případě komunikace společnosti na sociálních sítích bude využíváno především sítě Facebook a Instagram, kde bude mít agentura vlastní profil, který bude používat pro akvizici klientů a také sdílení informací, fotografií a dalšího obsahu se stávajícími klienty společnosti. Kromě sociálních sítí bude mít společnost také oficiální účet na Youtube, který bude sloužit k zveřejňování propagačních a akvizičních videí a krátkých videokurzů, které budou sloužit k vyvolání zájmu potenciálních klientů o plnohodnotný kurz od společnosti.

4.7.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí v případě vzdělávací agentury tvoří její kancelář, učebna, propagační materiály a webové stránky.

Kancelář vzdělávací agentury bude první tři roky její existence v nájemním domě poblíže velkých dopravních tepen Tržní a Křenová v Brně, a to především z důvodu šetření peněžních prostředků, které by bylo nutno vynaložit na nájem kancelářských prostor. Poté autorka předpokládá rozvoj společnosti a možnost vynaložení prostředků na zřízení vlastní kanceláře v pronajatém prostoru.

Učebna společnosti bude umístěna v prostorách, které nebudou ve vlastnictví agentury a bude tedy nutné za ně platit nájemné. Učebna bude o rozloze cca 54 m² na ulici Křenová, poblíž kanceláře a sídla společnosti. Učebna bude vybavena pro účely pořádání kurzů pro 12 účastníků, k vybavení společnosti viz podkapitola Analýza zdrojů.

Veškeré propagační materiály, webové stránky a ostatní nástroje, prostřednictvím nichž bude společnost komunikovat s klienty, budou v jednotně sladěném designu ve fialovo-černo-bílé, tak jako logo společnosti.

4.7.6 Lidé

Lidé, kteří se podílí na tvorbě výstupní hodnoty společnosti, jsou to nejpodstatnější, co tvoří vnitřní prostředí podniku. Autorka, jako jediná zakladatelka společnosti, bude z počátku spoléhat jen na své zkušenosti a znalosti. V prvním roce existence společnosti bude kurzy tedy organizovat a vést pouze ona. V dalších letech ale již bude nutné najít další osoby, které budou přispívat k podnikání a budou vést např. kurzy a vyučovat je, tedy i být v přímém styku jak s lektory, tak klienty společnosti. K potřebným kompetencím, schopnostem a dalším požadavkům na zakladatelku a lektory viz oddíl Lidské zdroje.

Celkovou snahou společnosti bude profesionální vystupování, doplněné formálním dresscodem, se současným zachováním přátelského ducha mezi jednotlivými lektory, zakladatelkou a klienty navzájem.

4.7.7 Procesy

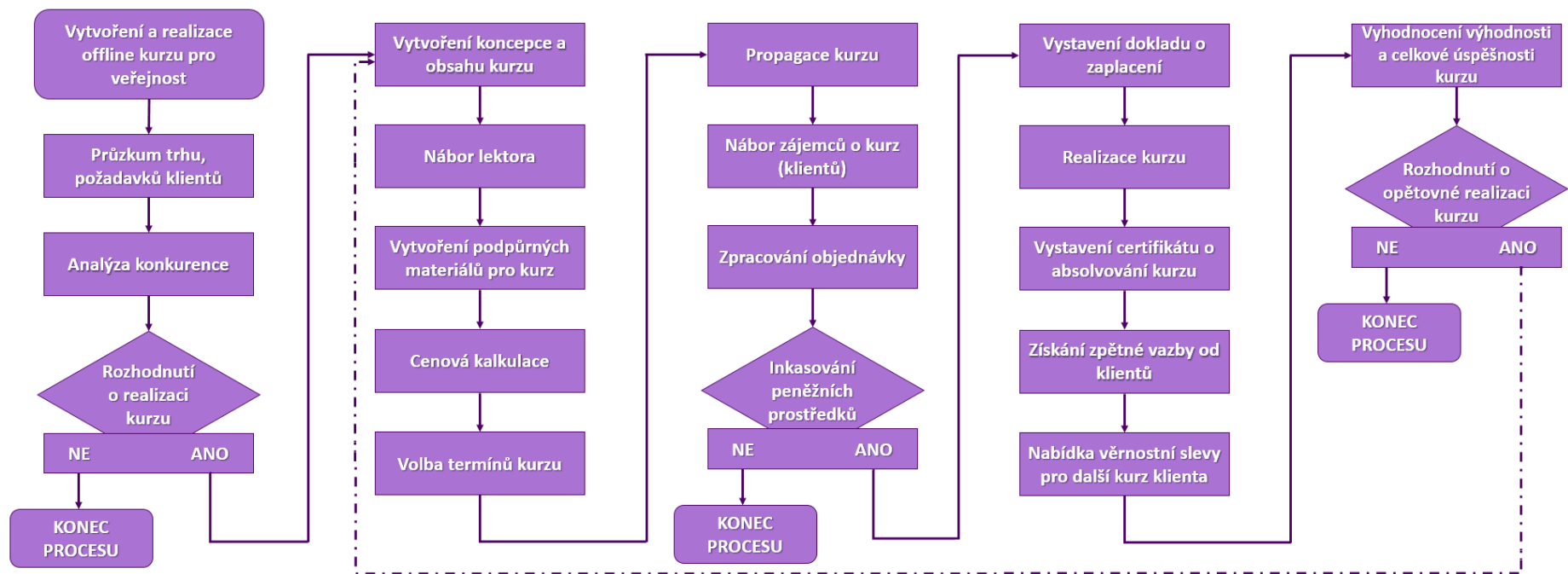
Činnost společnosti bude spočívat v několika druzích procesů. Mezi klíčové z nich lze zařadit akvizici potenciálních klientů, která byla již popsána v Obchodním plánu této části diplomové práce, a také tvorba a realizace jednotlivých kurzů agentury. Pro účely této

částí práce byl autorkou zvolen proces vytváření a realizace offline kurzu pro veřejnost, který je znázorněn na následujícím obrázku.

Proces má následující kroky:

- začíná průzkumem trhu, segmentací potenciálních klientů a zjištěním jejich požadavků na kurzy, jejich oblasti a další relevantní informace;
- následně je provedena analýza konkurence, zjištění, zda poskytuje daný kurz a co je jeho obsahem, jaká je její cenová politika a podobně;
- na základě prvních dvou kroků je provedeno rozhodnutí, zda daný kurz zrealizovat;
- při rozhodnutí kurz realizovat je v následujícím kroku vytvořena koncepce kurzu, včetně jeho obsahu;
- následně je proveden nábor vhodného lektora splňujícího obecné požadavky společnosti (profesionální vystupování, soft skills) a odborné požadavky vyplývající ze zaměření kurzu;
- společně s lektorem jsou následně vytvořeny podpůrné materiály pro kurz, zahrnující prezentace, videa, přizpůsobení softwaru v učebně společnosti a podobně (v případě, že by se jednalo o online kurz, zahrnoval by tento krok taktéž vytvoření videí a jejich umístění na webové stránky, včetně dalších potřebných úkonů spojených s realizací online/virtuálních kurzů);
- dalším krokem bude vyčíslení ceny pomocí cenové kalkulace v souladu s cenovou politikou vzdělávací agentury;
- společně s lektorem agentura zvolí vhodné termíny, kdy kurz bude pořádat;
- dalším krokem bude propagace kurzu, která bude zahrnovat nejprve vytvoření propagačních materiálů společnosti (videa, reklamní bannery, letáky apod.) a následně jejich použití při propagaci společnosti na příslušných místech (k tomu blíže viz v oddílu Komunikace)
- následně se započne s nábořem klientů/zájemců o kurz;
- dalším krokem bude zpracování objednávek zájemců o kurz, které bude obsahovat poskytnutí základních informací o kurzu, vzdělávací agentuře a jejich obchodních podmínkách, včetně nutnosti zaplacení ceny kurzu pro vytvoření závazné rezervace kurzu;

- v procesu bude pokračováno pouze v případě proplacení ceny kurzu od zájemce, dle platebních podmínek společnosti;
- na základě proplacení ceny kurzu bude nutné vytvořit doklad o zaplacení pro klienta společnosti;
- následovat bude samotná realizace kurzu ve zvoleném termínu;
- po jeho absolvování bude klientovi předán certifikát (v tištěné zalamínované i elektronické verzi);
- nezbytným krokem bude zjištění zpětné vazby od absolventa kurzu a tím jeho spokojenosti a případných nedostatků kurzů směřujících k organizaci kurzu, jeho lektorovi, materiálům a dalším faktorům;
- v rámci vybudování dlouhodobého vztahu s klienty společnosti bude absolventům kurzu nabízena věrnostní sleva na další kurz, libovolně zvolený klientem, ve výši 5 % z ceny kurzu.
- v předposledním kroku dojde k celkovému vyhodnocení úspěšnosti kurzu, jeho výnosnosti;
- na základě předchozího kroku se zakladatelka rozhodne, zda v daném kurzu pokračovat;
- v případě rozhodnutí v kurzu pokračovat, bude proces pokračovat od kroku vytvoření koncepce a obsahu kurzu, kdy zakladatelka zapracuje nedostatky zjištěné ze zpětné vazby klientů a lektorů. Podle těchto nedostatků bude zakladatelka měnit koncept a obsah kurzu, v případě nespokojenosti s lektorem taktéž najme nového vhodnějšího lektora a podobně.



Obrázek 15 Proces vytvoření a realizace offline kurzu pro veřejnost.

(zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Hodnocení rizik

V této podkapitole autorka zpracovává hodnocení a zmapování rizik podnikatelského plánu, která byla identifikována ve SWOT analýze v předchozí části této práce.

4.8.1 Identifikace a hodnocení rizik

Identifikace rizik a scénář v případě jejich naplnění viz v následující tabulce.

Tabulka 35 Identifikace rizik.

(zdroj: vlastní zpracování)

Riziko		Scénář
T1	nízká nezaměstnanost	nízký počet uchazečů o zaměstnání, tedy i malé množství účastníků v rekvalifikačních kurzech, snižování počtu zakázek od ÚP ČR
T2	vstup konkurence	snížení konkurenčního podílu a tržeb
T3	politické faktory	snižování potenciálních klientů v řadách ekonomických subjektů na trhu B2B
T4	vysoké sazby daní	snižování potenciálních klientů v řadách ekonomických subjektů na trhu B2B
T5	nedostatek odborných a cenově dostupných lektorů	nenalézání kvalitních lektorů s požadovanými vlastnostmi, nemožnost tvoření kurzů v požadované kvalitě, ztráta klientů

Identifikovaná rizika je třeba ohodnotit na základě stupnice pro hodnocení rizik, která pracuje s pravděpodobností daného rizika a případnou intenzitou dopadu. Hodnocení je seřazeno od 1 do 5, kde 5 je nejvyšší váha a 1 váha nejnižší.

Tabulka 36 Stupnice pro hodnocení rizik.

(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
1	téměř vyloučené	bezvýznamný
2	nepravděpodobné	málo významný
3	možné	významný
4	pravděpodobné	velmi významný
5	téměř jisté	kritický

Součinem pravděpodobnosti a dopadu se určuje tzv. RPN – celková hodnota rizika. Dle RPN se pak hodnotí riziko jako:

- běžné 1-8 je nutno dále jej monitorovat, ale není třeba zavádět protipatření;

- závažné 9-17 je třeba věnovat mu zvýšenou pozornost a vytvořit plán vhodného protiopatření;
- kritické 18-25 je nutno zavést adekvátní protiopatření.

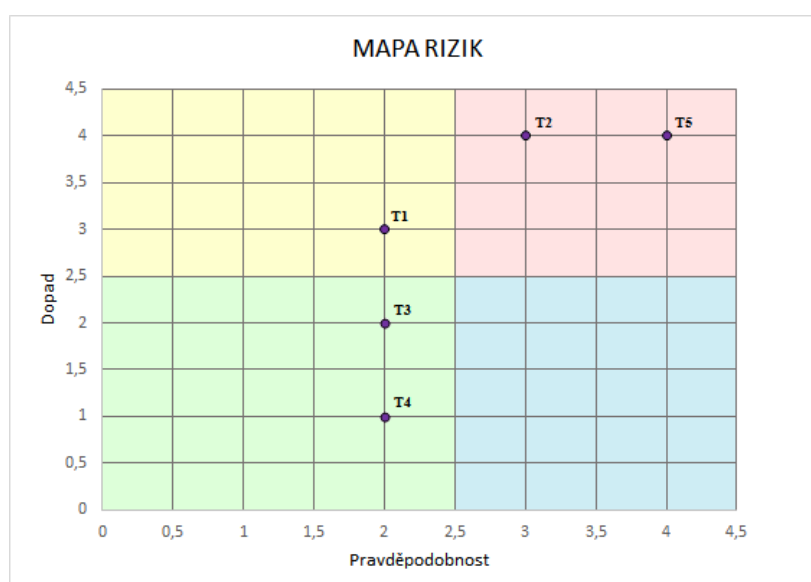
Tabulka 37 Hodnocení rizik.

(zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
T1	nízká nezaměstnanost	2	3	6
T2	vstup konkurence	3	4	12
T3	politické faktory	2	2	4
T4	vysoké sazby daní	2	1	2
T5	nedostatek odborných a cenově dostupných lektorů	4	4	16

4.8.2 Mapa rizik

Pro přehlednost jsou pravděpodobnost a dopady rizik znázorněny na grafu 4 – Mapa rizik, kde osa X znázorňuje pravděpodobnost rizika a osa Y hodnoty dopadu. Mapa je rozdělena do 4 sektorů, kde zelený sektor představuje oblast bezvýznamných hodnot rizik, modrý běžných hodnot rizik, žlutý významných hodnot rizik a červený hodnot kritických. V sektoru kritického rizika se nachází riziko T2 a T5 a v sektoru bezvýznamných hodnot rizik se nachází rizika T3 a T4.



Graf 4 Mapa rizik.

(zdroj: vlastní zpracování)

4.8.3 Opatření ke snížení rizik a pavučinový graf

Vzhledem k existenci rizik je třeba zavést potřebná opatření, která autorka navrhuje v následující tabulce, kde jsou vypočítány nové hodnoty pravděpodobnosti (PST) po zavedení těchto opatření. Výsledná nová hodnota RPN se následně porovnává s původní hodnotou v tzv. pavučinovém grafu.

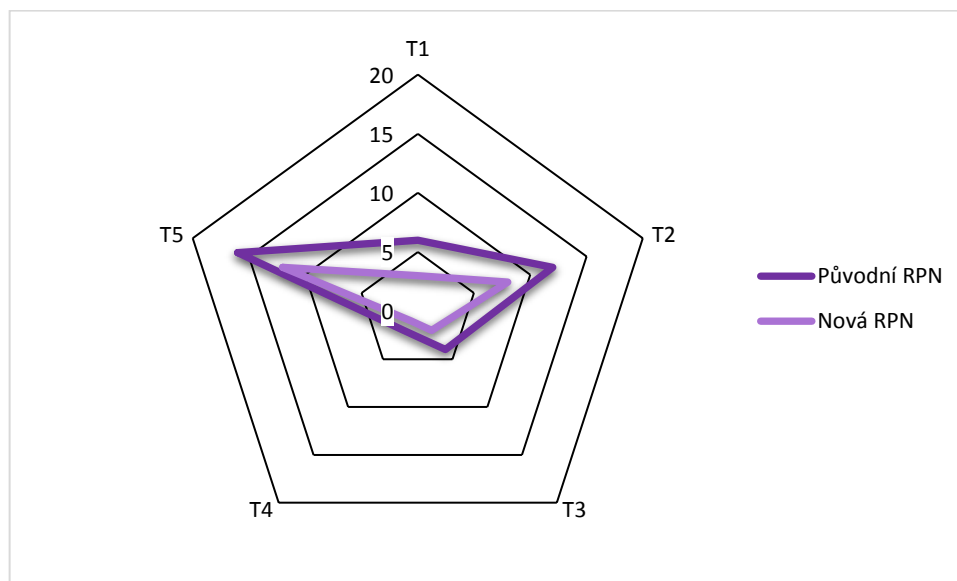
Tabulka 38 Návrhy opatření proti rizikům.

(zdroj: vlastní zpracování)

	Riziko	Opatření	PST	Dopad	RPN
T1	nízká nezaměstnanost	Vytvoření kurzů nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale cílení též na osoby staršího věku a další skupiny klientů.	1	3	3
T2	vstup konkurence	Důraz na kvalitu poskytovaných služeb, vytvoření dlouhodobých vztahů s klienty a udržení jejich loajality k agentuře.	2	4	8
T3	politické faktory	Snaha o minimalizaci nákladů pro konkurenceschopnost cen agentury na trhu, využití dotačního programu POVEZ II.	1	2	2
T4	vysoké sazby daní	Snaha o minimalizaci nákladů pro konkurenceschopnost cen agentury na trhu, využití dotačního programu POVEZ II.	1	1	1
T5	nedostatek odborných a cenově dostupných lektorů	Vyhledávání lektorů v okolí zakladatele, které zná a dostatečné mzdové ohodnocení, důraz na vizi a misi společnosti, zapojení lektorů do chodu společnosti.	3	4	12

Na základě následujícího grafu, který zobrazuje původní hodnotu RPN a hodnotu novou, vypočtenou na základě implementace opatření, lze konstatovat, že nejvhodnější je zavedení opatření proti riziku T1 a T2. V případě opatření proti riziku T3, T4 a T5 je třeba zvážit, zda je zavádění opatření vhodné vzhledem k jejich poměrně malé hodnotě rizika.

Žádná z navrhovaných opatření nejsou ale v rozporu s původním plánem vzdělávací agentury a nijak jej nemění.



Graf 5 Pavučinový graf.

(zdroj: vlastní zpracování)

4.9 Finanční plán

V této podkapitole autorka zpracovává informace a data zjištěná v předchozích částech této práce a převádí je do podoby zahajovací rozvahy, výpočtu bodu zvratu a jednotlivých finančních plánů dle pesimistické, realistické a optimistické varianty obchodního plánu, které doplňuje o výpočet ROI v jednotlivých letech a výkazy ke konci prvního roku existence společnosti (rozvaha, cash flow).

4.9.1 Zahajovací rozvaha

Na základě výše zjištěných údajů, autorka zpracovala následující zahajovací rozvahu.

Tabulka 39 Zahajovací rozvaha.

(zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	250 000
Krátkodobý majetek	250 000	Základní kapitál	250 000
Peníze	230 000	Cizí zdroje	0
Zřizovací výdaje	20 000		
Aktiva celkem	250 000	Pasiva celkem	250 000

Zřizovací výdaje jsou uhrazeny z vloženého kapitálu správcem vkladu. Vzhledem k tomu, že základní kapitál je dostatečný, nevznikají zakladatelce žádné závazky.

4.9.2 Bod zvratu

Jelikož se jedná o nehomogenní výrobu, je třeba nejprve vypočítat tzv. haléřový ukazatel, který se vypočítá jako podíl celkových variabilních nákladů a celkového objemu tržeb.

Pro jednotlivé varianty tedy bod zvratu činí:

– **pesimistická varianta:**

○ první rok:

$$\blacksquare h_1 = \frac{45\,450}{1\,143\,192} = 0,04$$

$$\blacksquare Q_{bz_1} = \frac{222\,000}{(1-0,04)} = 231\,250 \text{ Kč}$$

○ druhý rok:

$$\blacksquare h_2 = \frac{147\,650}{2\,729\,988} = 0,05$$

$$\blacksquare Q_{bz_2} = \frac{499\,400}{(1-0,05)} = 525\,684 \text{ Kč}$$

- V prvním roce tedy agentura musí zrealizovat a prodat kurzy v objemu 231 250 Kč a v druhém roce v objemu 525 684 Kč.

– **realistická varianta:**

○ první rok:

$$\blacksquare h_1 = \frac{54\,650}{1\,588\,428} = 0,03$$

$$\blacksquare Q_{bz_1} = \frac{222\,000}{(1-0,03)} = 228\,866 \text{ Kč}$$

○ druhý rok:

$$\blacksquare h_2 = \frac{219\,625}{3\,774\,984} = 0,06$$

$$\blacksquare Q_{bz_2} = \frac{499\,400}{(1-0,06)} = 531\,277 \text{ Kč}$$

- V prvním roce tedy agentura musí zrealizovat a prodat kurzy v objemu 228 866 Kč a v druhém roce v objemu 531 277 Kč.

– **optimistická varianta:**

○ první rok:

$$\blacksquare h_1 = \frac{63\,625}{2\,024\,304} = 0,03$$

$$\blacksquare Q_{bz_1} = \frac{222\,000}{(1-0,03)} = 228\,866 \text{ Kč}$$

○ druhý rok:

$$\blacksquare h_2 = \frac{292\,850}{4\,835\,730} = 0,06$$

$$\blacksquare Q_{bz_2} = \frac{499\,400}{(1-0,06)} = 531\,277 \text{ Kč}$$

- V prvním roce tedy agentura musí zrealizovat a prodat kurzy v objemu 228 866 Kč a v druhém roce v objemu 531 277 Kč.

V následujícím textu jsou na základě pesimistické, realistické a optimistické varianty obchodního plánu zpracovány varianty finančního plánu.

4.9.3 Pesimistická varianta

Tabulka 40 Pesimistická varianta finančního plánu.

(zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok
Tržby	1 143 192 Kč	2 729 988 Kč
Náklady	267 450 Kč	647 050 Kč
EBT	875 742 Kč	2 082 938 Kč
EAT	709 351 Kč	1 687 180 Kč

EBT – výsledek hospodaření před zdaněním, EAT – výsledek hospodaření po zdanění.

Výpočet ROI:

$$ROI_1 = \frac{709\,351}{267\,450} = 2,65 \%$$

$$ROI_2 = \frac{1\,687\,180}{647\,050} = 2,61 \%$$

V této variantě se společnost v prvním roce dostane na úroveň ROI 2,65 % a v druhém roce 2,61 %, což je způsobeno nákladností vybavení učebny společnosti. Jak již bylo zmíněno výše, od třetího roku bude mít agentura fixní náklady ve výši 201 tisíc Kč ročně.

Tabulka 41 Rozvaha - pesimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha ke konci 1. roku - pesimistická varianta			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	959 351
Krátkodobý majetek	959 351	Základní kapitál	250 000
Peníze	959 351	Výsledek hospodaření	709 351
		Cizí zdroje	0
Aktiva celkem	959 351	Pasiva celkem	959 351

Tabulka 42 Cash flow - pesimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow - pesimistická varianta [Kč]	
Stav peněz na začátku roku	250 000
Program POHODA	-15 000
Vytvoření internetových stránek a kurzů	-120 000
Platby za poskytnuté služby	1 143 192
Údržba internetových stránek	-12 000
Ostatní a zřizovací náklady	-30 000
Cestovní náklady	-25 000
Náklady na propagaci	-20 000
Daň z příjmu právnických osob	-166 391
Mzdové náklady	-45 450
Stav peněz na konci roku	959 351

4.9.4 Realistická varianta

Tabulka 43 Realistická varianta finančního plánu.

(zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta	1. rok	2. rok
Tržby	1 588 428 Kč	3 774 984 Kč
Náklady	276 650 Kč	719 025 Kč
EBT	1 311 778 Kč	3 055 959 Kč
EAT	1 062 540 Kč	2 475 327 Kč

Výpočet ROI:

$$ROI_1 = \frac{1\,062\,540}{276\,650} = 3,84 \%$$

$$ROI_2 = \frac{2\,475\,327}{719\,025} = 3,44 \%$$

V této variantě se společnost v prvním roce dostane na úroveň ROI 3,84 % a v druhém roce 3,44 %.

Tabulka 44 Rozvaha - realistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha ke konci 1. roku - realistická varianta			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	1 312 540
Krátkodobý majetek	1 312 540	Základní kapitál	250 000
Peníze	1 312 540	Výsledek hospodaření	1 062 540
		Cizí zdroje	0
Aktiva celkem	1 312 540	Pasiva celkem	1 312 540

Tabulka 45 Cash flow - realistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow - realistická varianta		[Kč]
Stav peněz na začátku roku		250 000
Program POHODA		-15 000
Vytvoření internetových stránek a kurzů		-120 000
Platby za poskytnuté služby		1 588 428
Údržba internetových stránek		-12 000
Ostatní a zřizovací náklady		-30 000
Cestovní náklady		-25 000
Náklady na propagaci		-20 000
Daň z příjmu právnických osob		-249 238
Mzdové náklady		-54 650
Stav peněz na konci roku		1 312 540

4.9.5 Optimistická varianta

Tabulka 46 Optimistická varianta finančního plánu.

(zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	1. rok	2. rok
Tržby	2 024 304 Kč	4 835 730 Kč
Náklady	285 625 Kč	792 250 Kč
EBT	1 738 679 Kč	4 043 480 Kč
EAT	1 408 330 Kč	3 275 219 Kč

Výpočet ROI:

$$ROI_1 = \frac{1\,408\,330}{285\,625} = 4,93 \%$$

$$ROI_2 = \frac{3\,275\,219}{792\,250} = 4,13 \%$$

V této variantě se společnost v prvním roce dostane na úroveň ROI 4,93 % a v druhém roce 4,13 %.

Tabulka 47 Rozvaha - optimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha ke konci 1. roku - optimistická varianta			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	1 658 330
Krátkodobý majetek	1 658 330	Základní kapitál	250 000
Peníze	1 658 330	Výsledek hospodaření	1 408 330
		Cizí zdroje	0
Aktiva celkem	1 658 330	Pasiva celkem	1 658 330

Tabulka 48 Cash flow - optimistická varianta.

(zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow - optimistická varianta		[Kč]
Stav peněz na začátku roku		250 000
Program POHODA		-15 000
Vytvoření internetových stránek a kurzů		-120 000
Platby za poskytnuté služby		2 024 304
Údržba internetových stránek		-12 000
Ostatní a zřizovací náklady		-30 000
Cestovní náklady		-25 000
Náklady na propagaci		-20 000
Daň z příjmu právnických osob		-330 349
Mzdové náklady		-63 625
Stav peněz na konci roku		1 658 330

4.10 Zhodnocení podnikatelského plánu

Na základě zpracované analytické části a vypracovaného finančního plánu lze podnikatelský záměr doporučit k realizaci. I v případě pesimistické varianty je společnost v zisku. Zakladatelka by se měla zamyslet nad možností pracovat pro vzdělávací agenturu na plný úvazek a věnovat mu veškerý čas, jelikož společnost má potenciál k dalšímu rozvoji a získání většího tržního podílu. Ze zpracovaných výkazů vyplývá, že společnost nebude mít v průběhu a ke konci roku problém s hotovostí, tržby i při zorganizování relativně malého počtu kurzů přesahují náklady společnosti a společnost tak dosahuje zisku. V druhém roce společnost bude investovat peníze do zřízení vlastní učebny, z toho důvodu je v daném roce také vyšší nákladovost a ROI tak vychází nižší než v případě prvního roku, i přesto však v uspokojivém procentu. Podnikatelský záměr tedy autorka na základě zpracovaného podnikatelského plánu doporučuje k realizaci.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala vytvořením podnikatelského plánu pro založení vzdělávací agentury a zhodnocením, zda zamýšlený podnikatelský záměr zrealizovat či nikoliv.

První část práce se zabývala teoretickými východisky, která autorka využívala při zpracování analytické a návrhové části této práce. Vymezila základní pojmy, vzdělávání jako službu, trendy ve vzdělávání, dále jednotlivé metody pro analýzu, proces vytváření podnikatelského plánu včetně jeho struktury, obsahu finančního a obchodního plánu.

V analytické části práce autorka provedla volbu právní formy společnosti, její obchodní firmy, sídla, cílových trhů a představila základní strategii zavádění společnosti na trh. Následně provedla analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zakládané vzdělávací agentury (SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza trhu, požadavků a potřeb klientů, Analýza zdrojů, McKinsey model 7S a SWOT analýza).

Návrhová část práce je zpracováním výsledného podnikatelského plánu, který se skládá z titulní strany, exekutivního souhrnu, popisu podniku, analýzy trhu a podniku, organizačního plánu, obchodního plánu, marketingového plánu, hodnocení rizik a finančního plánu, které předchozí závěry shrnuje do účetních výkazů. Na závěr autorka zhodnotila výsledky své práce a učinila rozhodnutí, že podnikatelský záměr doporučuje k realizaci, neboť i v případě pesimistické varianty je společnost v zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
2. BEJČEK, J. a kol. *Obchodní právo. Obecná část. Soutěžní právo*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 410 s. ISBN 978-80-7400-547-3.
3. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991.
4. MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
5. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012.
6. VETEŠKA, Jaroslav a Martin SVOBODA. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. Česká andragogická společnost—CANDRS [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://www.andragogika.info/aktuality/blog/trendy-v-oblasti-profesniho-vzdelavani-dospelych>
7. PR agentura pro ČR i Slovensko. *Donath Bussiness & Media* [online]. Praha: Donath Business & Media s.r.o., ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://www.dbm.cz/>
8. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
9. Ostatní vzdělávání. *CZ-NACE* [online]. Andrej Kesely, ©2018 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/855-ostatni-vzdelavani>
10. O webinářích. *Webináře online semináře* [online]. Webináře, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://webinare.cz/o-webinarich.aspx>
11. Microlearning a jeho využití ve vzdělávání. *Pavel Lorenc* [online]. Pavel Lorenc, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://pavellorenc.cz/microlearning-vyuziti-ve-vzdelavani/>
12. What is mobile learning. *Easy LMS* [online]. Quizworks B.V., ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.easy-lms.com/knowledge-center/lms-knowledge-center/mobile-learning/item10388>
13. Zážitkové vzdělávání. *Alpinautic* [online]. Alpinautic, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://www.alpinautic.cz/zazitkove-vzdelavani.php>

14. ČERVENÝ, R. a kol. *Business plán – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
15. HANZELKOVÁ, A. a kol. *Business strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
16. JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
17. KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
18. FOTR, J. a Souček, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
19. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
20. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
21. SVOBODOVÁ, I. a ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. Praha, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
22. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
23. SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Grada Publishing, a.s. Praha, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
24. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. Praha, 2013. 551 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
25. Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2018. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomickych-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2018>
26. Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje
27. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

28. Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2017/2018. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/skolstvi-v-jihomoravskem-kraji-ve-skolnim-roce-20172018>
29. Střední školy – Jihomoravský kraj. *Stredniskoly.cz*. [online]. Střední školy, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.stredniskoly.cz/seznam-skol/jihomoravsky-kraj/>
30. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2016. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2016>
31. HDP, regionální účty. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/hdp-xb>
32. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
33. MINISTERSTVO FINANCÍ, 2019. *Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou*. Praha: Ministerstvo financí [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Maastricht_2018-12-12_Vyhodnoceni-plneni-maastrichtskych-konvergenčních-kriterií.pdf
34. Tržní služby - Časové řady - Roční ukazatele. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, ©2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr
35. AMADEUS, 2019. Brusel: Bureau van Dijk Electronic Publishing, 2018 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Schéma zpracování diplomové práce.	16
Tabulka 2 Základní informace - společnost s ručením omezeným.	43
Tabulka 3 Počet ekonomických subjektů v JMK v letech 2016–2018.	46
Tabulka 4 Počet obyvatel JMK ve věkových kategoriích v letech 2015-2017.	47
Tabulka 5 Počet žáků na ZŠ a SŠ v JMK v letech 2016-2018.	48
Tabulka 6 Počet základních a středních škol v JMK.	49
Tabulka 7 Počet uchazečů o zaměstnání v JMK v letech 2016–2018.	49
Tabulka 8 Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji.	51
Tabulka 9 Průměrná mzda obyvatel v JMK, roky 2015-2017.	52
Tabulka 10 Tržby vybraných vzdělávacích agentur za rok 2017.	55
Tabulka 11 Cílový segment vzdělávací agentury na trhu B2B.	55
Tabulka 12 Potenciální zákazníci agentury na trhu B2B.	57
Tabulka 13 Potenciální zákazníci agentury na trhu B2C.	58
Tabulka 14 Analýza konkurenčních cen – kurzy pro veřejnost.	59
Tabulka 15 Potenciální zákazník na trhu B2G.	60
Tabulka 16 Náklady vzdělávací agentury v 1. roce existence.	68
Tabulka 17 Hodinové mzdové sazby pro jednotlivé druhy kurzů.	69
Tabulka 18 Náklady vzdělávací agentury v 2. roce její existence.	69
Tabulka 19 SWOT analýza.	73
Tabulka 20 Numerické vyjádření silných stránek.	76
Tabulka 21 Numerické vyjádření slabých stránek.	77
Tabulka 22 Numerické vyjádření příležitostí.	77
Tabulka 23 Numerické vyjádření hrozeb.	77
Tabulka 24 Silné stránky a příležitosti.	78
Tabulka 25 Slabé stránky a příležitosti.	78
Tabulka 26 Silné stránky a hrozby.	78
Tabulka 27 Slabé stránky a hrozby.	79

Tabulka 28 Vzájemné působení.....	79
Tabulka 29 Obchodní plán - pesimistická varianta.	85
Tabulka 30 Mzdové náklady - pesimistická varianta.	87
Tabulka 31 Obchodní plán - realistická varianta.	88
Tabulka 32 Mzdové náklady - realistická varianta.	89
Tabulka 33 Obchodní plán - optimistická varianta.....	90
Tabulka 34 Mzdové náklady - optimistická varianta.....	91
Tabulka 35 Identifikace rizik.....	100
Tabulka 36 Stupnice pro hodnocení rizik.	100
Tabulka 37 Hodnocení rizik.	101
Tabulka 38 Návrhy opatření proti rizikům.	102
Tabulka 39 Zahajovací rozvaha.	103
Tabulka 40 Pesimistická varianta finančního plánu.	105
Tabulka 41 Rozvaha - pesimistická varianta.	105
Tabulka 42 Cash flow - pesimistická varianta.....	106
Tabulka 43 Realistická varianta finančního plánu.....	106
Tabulka 44 Rozvaha - realistická varianta.....	106
Tabulka 45 Cash flow - realistická varianta.	107
Tabulka 46 Optimistická varianta finančního plánu.....	107
Tabulka 47 Rozvaha - optimistická varianta.	107
Tabulka 48 Cash flow - optimistická varianta.....	108

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Průměrný věk obyvatel a jejich počet v JMK.	48
Graf 2 Průměrná míra inflace a její predikce.....	52
Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření v oblasti Vzdělávání.	64
Graf 4 Mapa rizik.....	101
Graf 5 Pavučinový graf.....	103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Oblasti zaměření vzdělávací agentury.	14
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.	22
Obrázek 3 SLEPT analýza.	26
Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil.	28
Obrázek 5 Analýza zdrojů.	30
Obrázek 6 Manažerské styly.	31
Obrázek 7 Model 7S společnosti McKinsey.	32
Obrázek 8 SWOT analýza.	33
Obrázek 9 Matice TOWS.	33
Obrázek 10 Nejdůležitější části podnikatelského plánu.	35
Obrázek 11 Rozvaha podniku.	37
Obrázek 12 Vztah mezi cash-flow, rozvahou a výkazem zisku a ztráty.	39
Obrázek 13 Grafické znázornění bodu zvratu.	40
Obrázek 14 Logo společnosti EDUNIVERSUM, s.r.o.	80
Obrázek 15 Proces vytvoření a realizace offline kurzu pro veřejnost.	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Průzkum konkurence – seznam konkurentů v JMK a jejich oblastí a forem kurzů.	I
Příloha č. 2 – Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v oblasti Vzdělávání (NACE-CZ 85) pro roky 2012–2016	IV
Příloha č. 3 – Rozhovory s potenciálními klienty vzdělávací agentury.	V

Příloha č. 1 Průzkum konkurence – seznam konkurentů v JMK a jejich oblastí a forem kurzů.

obchodní firma	sídlo, pobočka	rok vzniku	oblasti kurzů				formy kurzů				
			finance	management a marketing	IT	právo	firmy	veřejnost	internetové	školy	na míru
ADMIS CZ s.r.o.	Zlín	1996	x	x	x	x		x			
agentura Motiv P s.r.o.	Brno	1996		x		x	x	x	x		
ALTEGO s.r.o.	Brno	1997		x		x		x			
AM SOLVO, s.r.o.	Praha, Brno	2008		x			x	x		x	
APROFIT ACADEMY s.r.o.	Brno	2011	x	x			x	x	x		
ApS Brno s.r.o.	Brno	1990			x		x	x			x
ATACHE s.r.o.	Brno	2008		x		x	x	x			
attri s.r.o.	Suchohrdly u Miroslavi	2006		x			x				
AUDICA, s.r.o.	Brno	2004		x			x				
AZ - DIALOG s.r.o.	Brno	2002	x	x			x				
Brněnská personalistika, spol. s r.o.	Brno	2000		x				x	x		x
Business Success, spol. s r.o.	Praha, Brno	2000		x				x			
Centrum vzdělávání CML plus s.r.o.	Brno	2011		x			x	x			
Computer Agency o.p.s.	Brno	1998		x	x			x			
CONEO, s.r.o.	Brno	1999	x	x			x				x

Czechitas z.s.	Praha, Brno	2014		x				x	x		x
Edu Gate Open s.r.o.	Brno	2011	x	x			x	x			x
Elevatio, s.r.o.	Brno	2005		x			x				
EMPIRIA CONSULTING, s.r.o.	Brno	2005		x			x				x
Gradua-CEGOS, s.r.o.	Praha, Brno	1997	x	x			x	x			
Hubbardova akademie administrativy Brno, o.p.s.	Brno	2003	x	x			x				
ICT Pro s.r.o.	Brno	1992		x		x		x			
Ing. Hrbáčová Věra - AconTax	Brno	1993	x		x			x			
Ing. Simona Sedláčková - profesim.cz	Vyškov	2008		x		x	x	x			
Ing. Zdenka Brzobohatá - BRZO - vzdělávací centrum	Brno	1992	x					x			
Ing. Chládková Alena - AG vzdělávací agentura	Vyškov	1995				x	x	x			
Institut profesního vzdělávání, s.r.o.	České budějovice, Brno	2013	x	x				x			
Kanu system s.r.o.	Brno	2006		x			x				
Lysseum s.r.o.	Brno	2009	x					x			
MEK - IN, s.r.o.	Praha, Brno	2003		x	x			x			x
Mgr. Miloslav Hubatka - pentagramuspechu.cz	Znojmo	1992		x			x	x			
Money For Life s.r.o.	Brno	2007	x				x				
NICOM, a.s.	Brno	2000		x	x			x			

Orange Academy s.r.o.	Hustopeče	2007	x	x			x	x			
Partners akademie, s.r.o.	Brno	2010	x	x				x			
Počítačová služba s.r.o.	Olomouc, Brno	2001		x	x	x	x	x			
PRODUCA, s.r.o.	Drnovice	2012		x			x	x			
ProFi Job Consulting, s.r.o.	Brno	2005	x	x				x			
Santia, spol. s r.o.	Brno	1998		x			x				
SOVA SYSTEMS Č.R., spol. s r.o.	Brno	1998	x	x	x	x		x			x
Surman s.r.o.	Znojmo	2011			x		x				
TLC Trainings and Languages, s.r.o.	Brno	2005	x	x			x				
Trade Advice, s.r.o.	Brno	2009				x		x			x
TRIZing, z.s.	Brno	2010		x			x				
TSM, spol. s r. o.	Vyškov	1990	x	x	x			x			
Valid-Ed vzdělávací a rozvojové centrum Valtice, s.r.o.	Valtice	2013		x			x			x	x
Vzdělávací agentura ČR, s.r.o.	Brno	2014		x		x		x			x
počet společností			18	39	10	11	28	33	4	2	11

(zdroj: vlastní zpracování)

Příloha č. 2 – Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v oblasti Vzdělávání (NACE-CZ 85) pro roky 2012–2016

Ukazatel			Měřicí jednotka	Rok				
				2012	2013	2014	2015	2016
Počet aktivních podniků				19 083	18 801	19 027	19 107	19 582
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyzických osobách			osoby	26 672	26 164	26 385	25 990	26 024
Výnosy celkem			mil. Kč	22 180	21 368	22 058	22 249	23 400
z toho	tržby celkem		mil. Kč	17 625	16 895	17 493	17 679	19 274
	výkony vč. obchodní marže		mil. Kč	16 722	15 997	16 636	17 376	18 586
Náklady celkem			mil. Kč	19 829	19 243	20 137	19 947	21 282
z toho	spotřeba materiálu a energie a náklady na služby		mil. Kč	9 875	9 582	9 727	10 315	11 047
	osobní náklady		mil. Kč	6 455	6 318	6 433	6 588	6 506
	z toho	mzdy bez OON	mil. Kč	4 210	4 081	4 223	4 343	4 304
Přidaná hodnota			mil. Kč	6 846	6 415	6 909	7 062	7 538
Výsledek hospodaření po zdanění			mil. Kč	2 351	2 125	1 921	2 302	2 118

(Zdroj: ČSÚ)

Příloha č. 3 – Rozhovory s potenciálními klienty vzdělávací agentury.

1. Potenciální zákazník: Podnik s 134 zaměstnanci.

Společnost podniká ve výrobě plastových oken. Ve výrobě pracuje 50 zaměstnanců. V administrativě pak pracuje zbývajících 84 zaměstnanců. Rozhovor s personalistkou společnosti.

Otázka 1) Měla by Vaše společnost zájem o vzdělávání zaměstnanců a případně v jakých, naší agenturou nabízených, oblastech?

Naše společnost se momentálně potýká s problémy s odbytem našich výrobků. Na našem cílovém trhu momentálně přibýlo velké množství konkurenčních firem, které nám přetahují potenciální zákazníky. Nejčastěji je odvádí skrze své marketingové kampaně. Pokud by vaše agentura nabízela řešení této situace, měla by naše společnost o tyto služby zájem.

Otázka 2) Využila Vaše společnost někdy služeb nějaké vzdělávací společnosti? Případně kolik zaměstnanců jste takto nechali vzdělávat a jakou částku vaše společnost za školení zaplatila? Jakým způsobem jste případně vzdělávací společnost hledali?

Ano, jednou u nás probíhala výuka angličtiny 8 zaměstnanců v administrativě. Měli jsme problém s tím, že naši zaměstnanci neuměli moc dobře anglicky a my jsme chtěli expandovat na zahraniční trh. Pokud si dobře vzpomínám, platili jsme 3600 Kč za měsíc za účastníka, kurz byl 4x měsíčně 3 hodiny a probíhal půl roku. Vzdělávací společnost jsme si nechali doporučit od partnerské společnosti.

Otázka 3) Ve vašem případě by Vaše společnost uvítala školení v oblasti marketingové komunikace, kolik zaměstnanců byste v této oblasti měli zájem vyškolit?

V úseku obchodu momentálně pracuje 23 zaměstnanců, z nichž 12 má klíčové postavení. O jejich školení by mohla naše společnost mít zájem.

Otázka 4) Upřednostňovala by Vaše společnost školení ve vašich prostorách nebo v prostorách agentury? Uvítali byste internetové kurzy pro Vaše zaměstnance?

Jelikož máme v administrativní budově hned několik konferenčních místností, rozhodně by nám vyhovovalo školení v našich vlastních prostorách, ušetřili bychom cestovní

náhrady pro školené zaměstnance. Pokud by internetové kurzy byly stejně efektivní jako prezenční, klidně bychom k nim přistoupili.

Otázka 5) Jaká částka za naše služby by pro Vás byla přijatelná?

Záleželo by na intenzitě školení, na vzdělávání jsme ochotni vyčlenit 92 000 Kč. Tak nějak, aby to pro těch 12 zaměstnanců vyšlo. Ideálně kdyby školení probíhalo jedenkrát týdně, alespoň 5 hod. Potřebovali bychom, aby do měsíce byli zaměstnanci zaškoleni.

2. Potenciální zákazník: podnik 7 zaměstnanců

Malá rodinná firma zabývající se prodejem hraček. Zaměstnává 4 prodavačky. V podniku kromě zakladatele pracuje ještě jeho manželka a dcera. Rozhovor s ředitelem.

Otázka 1) Měla by Vaše společnost zájem o vzdělávání zaměstnanců a případně v jakých, naší agenturou nabízených, oblastech?

Firma využívá služeb účetní, protože u nás nikdo účetnictví neumí, vyjde nás to ale poměrně draho. Manželka studovala Obchodní akademii, tak by ji stačilo jen oprášit účetnictví a daně. Dcera, která jednou podnik převezme by se to taky mohla naučit.

Otázka 2) Využila Vaše společnost někdy služeb nějaké vzdělávací společnosti? Případně kolik zaměstnanců jste takto nechali vzdělávat a jakou částku vaše společnost za školení zaplatila? Jakým způsobem jste případně vzdělávací společnost hledali?

Ne, nikdy jsme služby nepotřebovali, a proto jsme ani nikdy nehledali.

Otázka 3) Upřednostňovala by Vaše společnost školení ve vašich prostorách nebo v prostorách agentury? Uvítali byste internetové kurzy pro Vaše zaměstnance?

Vlastní prostory bohužel nemáme, takže radši u Vás. Nebo by záleželo na tom, kdy bude školení probíhat, možná by to šlo zrealizovat i ve večerních hodinách v naší kanceláři. Myslím, že kdyby kurzy byly prováděny osobně, bylo by to v našem případě lepší.

Otázka 4) Jaká částka za naše služby by pro Vás byla přijatelná?

Nemám moc představu, jak dlouho by muselo školení probíhat. Účetní nás stojí hodně peněz. Raději je budu investovat 3 měsíce do vzdělání své manželky a dcery a pak už je nebudu muset platit vůbec. Můžeme si jako firma dovolit zaplatit částku 30 000 Kč. Myslím, že by zvládaly školení 2krát týdně cca 2 hodiny.

3. Potenciální zákazník: Středí škola v menším městě na Jižní Moravě

Škola s cca 400 žáky. Zaměření účetnictví, obchod. Rozhovor s ředitelkou školy.

Otázka 1) Měla by Vaše škola zájem o semináře pro vaše žáky, případně z jakých, naší agenturou nabízených, oblastí?

Z Vámi nabízených oblastí by se nám v rámci výuky nejvíce hodilo něco z oblasti managementu anebo nějaká zajímavá témata ze spotřebitelského práva.

Otázka 2) Využila Vaše škola někdy služeb nějaké vzdělávací či obdobné agentury? Případně kolik žáků jste takto nechali vzdělávat a jakou částku vaše společnost za školení zaplatila? Jakým způsobem jste případně vzdělávací společnost hledali?

Už u nás pár společností semináře mělo, většinou se jednalo o prevenci proti drogám, či výuku první pomoci, nikdy jsme za tuto výuku ale neplatili. Společnosti nás vždy oslovily samy. Většinou to probíhalo v nějaké větší třídě a spojili jsme dvě třídy dohromady. Máme 4 třídy po cca 25 žácích v každém ročníku.

Otázka 3) Ve vašem případě byste měli zájem o seminář spotřebitelského práva obsahující oblast reklamací, spotřebitelských úvěrů či smluv s operátory mobilních sítí, kolik žáků v kolika třídách by seminářem mělo projít?

Jak jsem již říkala, v našich 4 ročnících máme celkově cca 400 žáků. Čtvrtáky bych nechala být, jelikož mají dost starostí s maturitou, ale pro zbytek ročníků bych takové semináře uvítala.

Otázka 4) Upřednostňovala by Vaše škola semináře ve vašich prostorách nebo v prostorách agentury?

Rozhodně v našich prostorách. Jsme schopni uvolnit některou třídu. Přesun žáků by byl moc problematický.

Otázka 5) Jaká částka za naše služby by pro Vás byla přijatelná?

Nikdy jsme za semináře neplatili. Máme docela úzký rozpočet, proto by ta částka měla být co nejmenší. Škola si nemůže dovolit zaplatit více než 10 000 Kč dohromady. A to už je opravdu maximální částka.

4. Potenciální zákazník: fyzická osoba, 53 let

Dlouhodobě nezaměstnaná žena, registrovaná na Úřadu práce jako uchazečka o zaměstnání.

Otázka 1) Měla byste zájem o odborné školení či rekvalifikaci, případně z jakých, naší agenturou nabízených, oblastí?

Měla bych zájem o kurz či rekvalifikaci v oblasti IT, zejména základy práce s počítačem a Word a Excel, jelikož většina zaměstnavatelů tuto znalost uvádí jako podmínku pro přijetí do zaměstnání.

Otázka 2) Využila jste někdy služeb nějaké vzdělávací společnosti? Jakou částku jste za kurz zaplatila a kolik účastníků kurz navštěvovalo? Jakým způsobem jste případně vzdělávací společnost hledala?

Ano, využila. Jednalo se o kurz anglického jazyka. Nepamatuji si již přesně kolik jsem zaplatila, jelikož je to už poměrně dlouho, nicméně bylo to něco kolem 12 000 Kč za 9 měsíců. Výuka probíhala 2 hodiny týdně a chodilo nás tam okolo 8 lidí. Společnost mi doporučil známý.

Otázka 3) Jste uchazečkou o zaměstnání na Úřadu práce, nabídl Vám Úřad někdy nějaké školení či rekvalifikaci? Případně z jakých oblastí? Žádala jste sama někdy o nějakou rekvalifikaci?

Hned jak jsem nastoupila na Úřad práce, žádala jsem o rekvalifikační kurz na počítače, ale bylo mi řečeno, že tento kurz mohou absolvovat pouze uchazeči, kteří jsou na Úřadu vedeni déle než 1 rok. Po roce jsem žádala znovu, v té době ale žádný kurz neprobíhal. Momentálně jsem na ÚP třetím rokem a za tu dobu jsem ještě žádným rekvalifikačním kurzem neprošla. Přesto bych stále měla zájem.

Otázka 4) Ve vašem případě byste měla zájem o rekvalifikační kurz v oblasti základy počítačů, balíček MS Office, jak intenzivní (jak často) kurz by Vám vyhovoval?

Vzhledem k tomu, že jsem nezaměstnaná bych se přizpůsobila. Vyhovovalo by mi 2 až třikrát týdně v dopoledních hodinách, max. 4 hodiny.

Otázka 5) V případě, že by Vám Úřad práce žádný kurz nezprostředkoval, byla byste ochotna si jej zajistit sama skrz vzdělávací agenturu? Jakou částku byste byla ochotna zaplatit za intenzivní měsíční kurz probíhající 3x týdně 5 hodin denně? A upřednostňovala byste kurzy probíhající veřejně nebo na internetových stránkách?

Dnešní rekvalifikační kurzy od agentur jsou pro mne příliš drahé. Mohla bych si dovolit zaplatit maximálně 3 000 Kč, z příjmů za příležitostné brigády. Upřednostňovala bych kurz veřejně, vzhledem k tomu, že nejsem příliš počítačově zdatná.

5. Potenciální zákazník: fyzická osoba, 42 let

Muž pracující jako zaměstnanec, řidič kamionu, uvažuje o založení vlastního podnikání.

Otázka 1) Měl byste zájem o odborné školení, kurz či rekvalifikaci, případně z jakých, naší agenturou nabízených, oblastí?

Ideálně by se mi hodilo zlepšit si znalost Excelu a jeho funkcí. Možná i něco ohledně daní, protože uvažuji o tom, že bych si založil vlastní společnost.

Otázka 2) Využil jste někdy služeb nějaké vzdělávací společnosti? Jakou částku jste za kurz zaplatil a kolik účastníků kurz navštěvovalo? Jakým způsobem jste případně vzdělávací společnost hledal?

Nikdy jsem na žádný kurz nechodil. Pokud bych hledal, šel bych asi podle nejnižší ceny a referencí či na doporučení známých.

Otázka 3) Ve vašem případě byste měl zájem o kurz v oblasti balíčku MS Office a pracovního případně daňového práva, jak intenzivní (jak často) kurz by Vám vyhovoval?

Jsem ochoten se tomu věnovat maximálně 4 hodiny týdně.

Otázka 4) Upřednostňoval byste kurzy probíhající veřejně v prostorách agentury, nebo internetové kurzy a proč?

Rozhodně internetové. Moje práce obnáší hodně cestování a nebyl bych schopen docházet na hodiny v pevně daný čas. Spíš mám volné chvíle například při vykládce kamionu nebo při povinných bezpečnostních přestávkách a ty bych mohl věnovat učení.

Otázka 5) Jaká částka za naše služby by pro Vás byla přijatelná?

Ideálně tak čtyři až pět tisíc za celý kurz. Ale asi by záleželo, co všechno by bylo jeho obsahem.